

Weigoldt, Sebastian

**Personalentwicklung in international tätigen KMU**

**Zeitgemäße Ausrichtung eines mittelständischen Unternehmens durch Entwicklung eines prozessorientierten Personalentwicklungs-Prüfschemas unter besonderer Berücksichtigung der Bedeutung von Personalkompetenzen im Zuge der Internationalisierung von KMU**

eingereicht als

**DIPLOMARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2009

Erstprüfer: Dipl. Philosoph Jutta Dinnebier

Zweitprüfer: Prof. Dr. Ulla Meister

## **Bibliografische Beschreibung:**

Weigoldt, Sebastian:

Personalentwicklung in international tätigen KMU - Zeitgemäße Ausrichtung eines mittelständischen Unternehmens durch Entwicklung eines prozessorientierten Personalentwicklungs-Prüfschemas unter besonderer Berücksichtigung der Bedeutung von Personalkompetenzen im Zuge der Internationalisierung von KMU.

– 2009. – 96 S. Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2009

## **Referat:**

Ziel der Diplomarbeit ist die Analyse der Personalentwicklung innerhalb eines international tätigen Unternehmens. Hierbei ist fraglich, ob die Personalentwicklung des KMU dem „State of the Art“ entspricht bzw. welche Anforderungen an das Unternehmen gestellt und diskutiert werden müssen, um diesem zu entsprechen. Dabei wird im Laufe der Diplomarbeit ein Personalentwicklungs-Prüfschema entwickelt und an diesem das zu betrachtende Unternehmen geprüft. Anschließend erfolgen Empfehlungen, wie die Personalentwicklung kontinuierlich verbessert werden kann.

**„Der Mittelstand als Ganzes aber muß eine Zukunft haben,  
weil er beweglicher ist als alles, was es sonst auf dem Felde  
der Wirtschaft gibt.“**

***Roman Herzog***

## Danksagung

Die vorliegende Arbeit wurde im Sommersemester 2009 an der Hochschule Mittweida in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Hutzel, Steinenbronn/Liebstadt, erstellt und ist zugleich die Abschlussarbeit meines Studiums der Betriebswirtschaftslehre.

Mein erster Dank gilt meinen beiden Korrektoren, Frau Dipl. Philosoph Jutta Dinnebier, die mich durch ihre hilfreichen Anregungen und ihre Geduld immer wieder unterstützt hat, sowie Frau Prof. Ulla Meister für ihre Bereitschaft, als Zweitgutachter zu fungieren. Ich danke Frau Monika Wenzelburger, Herrn Dirk Urwank und Herrn Jochen Hutzel vom Unternehmen Hutzel für die Themenstellung und die Möglichkeit, die Diplomarbeit praxisnah zu erarbeiten sowie die fachliche Betreuung trotz hoher Arbeitsbelastung.

Mein besonderer Dank gilt Familie Zimmek in Pirna für die anregenden wie auch ausgleichenden Gespräche und die unkomplizierte Bereitstellung eines Arbeitsplatzes für den Zeitraum der vorliegenden Arbeit. Des Weiteren möchte ich Herrn Dr. Markus Blocher danken für die anregenden Gespräche und den Gedankenaustausch in schwierigen Phasen der Diplomarbeit.

Ein herzliches Dankeschön geht an alle Personen, die mich bei der Erstellung der Arbeit gefördert und unterstützt haben. Nicht zuletzt möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, die mir dieses Studium überhaupt erst ermöglicht haben.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung .....</b>	<b>IV</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Ziel der Diplomarbeit .....	2
1.3 Angewandte Methoden .....	2
<b>2 Personalentwicklung in international tätigen KMU .....</b>	<b>2</b>
2.1 Begriffsdefinition Personalentwicklung .....	2
2.2 Wissenschaftliche Einordnung der Personalentwicklung / inter- disziplinärer Zugang .....	4
2.3 Voraussetzungen und Prinzipien für Personalentwicklung .....	4
2.3.1 Unternehmensinteressen .....	4
2.3.2 Mitarbeiterinteressen .....	4
2.3.3 Interessenausgleich .....	5
2.3.4 Beteiligte und Mitbestimmung .....	5
2.4 Abgrenzung der Begriffe „Kompetenz“ und „Qualifikation“ als Zielgrößen der Personalentwicklung .....	6
2.5 Was macht Personalentwicklung im Allgemeinen aus? .....	6
2.5.1 Die Bedeutung von Kompetenzen in der Personalentwicklung .....	6
2.5.2 Weitere Einflussfaktoren der Personalentwicklung .....	7
2.5.3 Instrumente der Personalbildung bzw. Fortbildung .....	8
2.5.3.1 Berufsausbildung .....	9
2.5.3.2 Fort- bzw. Weiterbildung .....	10
2.5.3.3 Berufliche Neuorientierung .....	14
2.5.3.4 Führungsbildung .....	14
2.5.3.5 Anlernen .....	15
2.5.3.6 Einarbeitung .....	16
2.5.3.7 Training on/near/off the Job .....	16
2.5.3.8 Reaktivierung .....	18
2.5.3.9 Umschulung .....	18

2.5.3.10 E-Learning.....	19
2.5.3.11 Wissensmanagement.....	19
2.5.3.12 Blending Learning .....	20
2.5.3.13 Fernunterricht.....	20
2.5.3.14 Selbstgesteuertes Lernen .....	20
2.5.3.15 Corporate University .....	21
2.5.4 Personalförderung .....	21
2.5.4.1 Zielvereinbarung .....	23
2.5.4.2 Leistungsbeurteilung.....	24
2.5.4.3 Potentialbeurteilung .....	25
2.5.4.4 Personalentwicklungsdatei.....	26
2.5.4.5 Beratungs- und Förderungsgespräch .....	27
2.5.4.6 Innerbetriebliche Stellenausschreibung .....	27
2.5.4.7 Karriere- und Nachfolgeplanung .....	28
2.5.4.8 Coaching.....	30
2.5.4.9 Mentoring .....	30
2.5.4.10 Bildung von Stellenbündeln.....	32
2.5.4.11 Praktikum .....	33
2.5.4.12 Traineeprogramme.....	34
2.5.4.13 Assessment-Center (AC) .....	35
2.5.4.14 Outdoor Training .....	36
2.5.5 Arbeitsstrukturierung.....	37
2.5.5.1 Telearbeit .....	37
2.5.5.2 Job Rotation .....	38
2.5.5.3 Fertigungsteam .....	38
2.5.5.4 Job Enlargement .....	38
2.5.5.5 Job Enrichment .....	39
2.5.5.6 Teilautonome Arbeitsgruppe .....	39
2.5.5.7 Fertigungsinsel.....	39
2.5.5.8 Qualitätszirkel.....	40
2.5.5.9 Lernstatt .....	40
2.5.5.10 Werkstattzirkel/Projektgruppe .....	40
2.5.5.11 Stellvertretung .....	41
2.5.5.12 Sonderaufgaben.....	42
2.5.5.13 Versetzung .....	42
2.5.5.14 Auslandseinsatz .....	42
2.5.6 Organisationsentwicklung.....	43

2.5.7 Bildungscontrolling.....	45
2.6 Personalentwicklung im mittelständischen, international tätigen Unternehmen .....	46
2.6.1 Personalentwicklung im KMU .....	46
2.6.2 Personalentwicklung im international tätigen Unternehmen .....	48
2.6.3 Ausgewählte Qualitäts- und Kompetenzbereiche in international tätigen KMU .....	48
2.7 Personalentwicklung als Prozess .....	50
2.7.1 Herkunft und Entstehung von PDCA .....	50
2.7.2 Anwendung von PDCA auf die Personalentwicklung .....	51
2.8 Überblick über das Gesamtsystem der PE .....	52
<b>3 Das Unternehmen Hutzel .....</b>	<b>53</b>
3.1 Gegenstand, Struktur des Unternehmens .....	53
3.2 Organisation des Personalwesens .....	55
3.3 Belegschaftsstruktur (Personalbeschreibung) .....	56
3.4 Veränderungen in der Personalstruktur .....	58
3.5 Vorhandene Schulungsdatenbank.....	62
3.6 Anforderungsprofile an Mitarbeiter .....	64
<b>4 Analyse des Personalentwicklungssystems des Unternehmens Hutzel ....</b>	<b>65</b>
4.1 Entwicklung eines Prüfschemas (strukturell als auch prozessual) .....	65
4.1.1 Strukturelles Prüfschema.....	65
4.1.2 Das PDCA-Schema als prozessuales Prüfschema .....	66
4.1.3 Notwendige Eingrenzung der Soll-Ist-Analyse.....	68
4.1.4 Vereinfachte zusammenfassende Darstellung des Prüfschemas.....	68
4.2 Soll-Ist-Analyse / Handlungsempfehlungen für PDCA-relevante Bausteine der PE.....	69
4.2.1 Prüfung der Personalentwicklungsinstrumente der Hutzel-Gruppe .....	69
4.2.1.1 Nicht vorhandene Instrumente .....	69
4.2.1.2 Ansatzweise vorhandene Instrumente ohne PDCA .....	70
4.2.1.3 Ansatzweise vorhandene Instrumente mit PDCA .....	73
4.2.1.3.1 Einarbeiten .....	73
4.2.1.3.2 Personalentwicklungsdatei .....	74
4.2.1.4 Voll umgesetzte Instrumente ohne PDCA.....	75
4.2.1.4.1 Training on the Job.....	75
4.2.1.4.2 Stellenbündel.....	76
4.2.1.4.3 Fertigungsteam .....	77

4.2.1.4.4 Versetzungen .....	77
4.2.1.5 Voll umgesetzte Instrumente mit PDCA.....	78
4.2.1.5.1 Werkstattzirkel / Projektgruppe .....	78
4.2.1.5.2 Stellvertretung .....	78
4.2.1.5.3 Berufsausbildung.....	79
4.2.1.5.4 Anlernen .....	81
4.2.1.5.5 Zielvereinbarung.....	82
4.2.1.5.6 Leistungsbeurteilung .....	83
4.2.2 Gesamtbewertung .....	84
<b>5 Empfehlungen zur kontinuierlichen Verbesserung der PE bei Hutzel .....</b>	<b>86</b>
5.1 Empfehlenswerte Ausrichtung der PE-Instrumente für ein internationales KMU.....	86
5.2 Empfehlenswerte Ausrichtung der PE-Instrumente für die Hutzel-Gruppe als Produktionsbetrieb .....	87
5.3 Spezifische Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Prozesse und Organisation von Personalentwicklung im Hause Hutzel .....	87
5.3.1 Innerbetriebliche Kommunikation.....	87
5.3.2 Personal(entwicklungs)datenbank.....	88
5.3.3 Stellenbündel .....	89
5.3.4 Personalverantwortlichkeit .....	90
5.3.5 Anforderungsprofile .....	90
5.3.6 Anforderungsprofile und Bildung für Führungskräfte .....	90
5.3.7 Einarbeiten.....	91
5.3.8 Leistungsbeurteilung.....	91
5.3.9 Fluktuation von Mitarbeitern am Standort Klášterec.....	92
5.4 Ausblick einer künftigen Personalentwicklung bei Hutzel.....	93
<b>6 Schlusswort .....</b>	<b>96</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>XII</b>
Anlage 1: Eingabemaske der Schulungsdatenbank „WKW“.....	XII
Anlage 2: Schulungsakte .....	XIII
Anlage 3: Fachwissenmatrix („KnowHow-Matrix“) .....	XIV
Anlage 4: grafische Auswertungen der WKW Datenbank .....	XV
Anlage 5: Schulungsplan / Laufzettel.....	XVI
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Erklärung.....</b>	<b>XXIII</b>



## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AC	Assessment-Center
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Anh.	Anhang
Azubi	Auszubildender
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
CNC	Computerized Numerical Control
CZ	Tschechische Republik
DTIHK	Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
Fa.	Firma
GF	Geschäftsführer
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HwO	Handwerksordnung
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im eigentlichen Sinne
IHK	Industrie- und Handelskammer
ISO	International Organization for Standardization
ISO TS	International Organization for Standardization / Technical Specification
i.S.v.	im Sinne von
IuK	Information und Kommunikation
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KW	Kalenderwoche
MA	Mitarbeiter
Mio.	Million
MS	Microsoft

o.g.	oben genannt
u.g.	unten genannt
PC	Personal Computer
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PE	Personalentwicklung
QS	Qualitätssicherung
SGB	Sozialgesetzbuch
TQM	Total Quality Management
u.a.	und andere
WKW	„Wer Kann Was“

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Wechselbeziehungen in der Personalentwicklung .....	3
Abbildung 2: Weiterbildungsprozess .....	12
Abbildung 3: Personal und Organisationsentwicklung .....	44
Abbildung 4: Gesamtdarstellung der PE-Instrumente .....	52
Abbildung 5: Ausbildungsverträge 2006.....	57
Abbildung 6: Qualifikationsniveaus im Unternehmen Hutzl.....	57
Abbildung 7: Mitarbeiterfluktuation 2003-2006 .....	60
Abbildung 8: Mitarbeiterfluktuation 2007 .....	60
Abbildung 9: angewandte Personalentwicklungsinstrumente im Unternehmen Hutzl.....	85
Abbildung 10: angewandte + empfehlenswerte PE-Instrumente .....	95

## Einführung

### 1.1 Problemstellung

Für alle Volkswirtschaften privatwirtschaftlich strukturierter Länder sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als dynamische Wirtschafts- und Erfolgsfaktoren von hoher gesamtwirtschaftlicher Bedeutung.<sup>1</sup> KMU tragen überdurchschnittlich zum Wachstum und der Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen bei. Exporterfolge und daraus medienöffentliche Titel wie „Exportweltmeister“ werden zu einem großen Teil auf die Erfolge der international aufgestellten KMU zurückgeführt, wodurch den KMU eine hohe wirtschaftspolitische Bedeutung zukommt.<sup>2</sup>

In der Literatur<sup>3</sup> findet man eine Fülle unterschiedlicher Definitionen für KMU. Für eine quantitative Abgrenzung der KMU werden meist die Anzahl der Beschäftigten und der Umsatz als Kriterien herangezogen. Im Zusammenhang mit der zu entwickelnden Kompetenz im Unternehmen sind qualitative Merkmale bedeutsamer wie die direkte Verantwortlichkeit des Unternehmers für Leitung und alle daraus resultierenden unternehmensrelevanten Entscheidungen.<sup>4</sup> Die starke Involvierung der Leitungsebene in das operative Tagesgeschehen, die personelle Funktionshäufigkeit, der geringe Formalisierungsgrad, das weitgehende Fehlen schriftlicher Planungen und Konzepte, kurze direkte Informationswege und die persönliche starke Prägung der Beziehung zwischen Unternehmer und Mitarbeiter prägen das KMU.<sup>5</sup> Personalentwicklung in KMU ist daher immer auch eine Herausforderung für die Leitungsebene.

Die Kompetenzen der Leitungsebene und der Fachkräfte der KMU stellen einerseits oft einen Engpassfaktor für die Unternehmensentwicklung dar. Andererseits ermöglicht gerade eine gelungene Personalentwicklung die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder außerhalb der geplanten bzw. beabsichtigten Entwicklung des Unternehmens.<sup>6</sup>

Der Begriff „Personalentwicklung“ geht über die Weiterbildung weit hinaus. Personalentwicklung entwickelt Kompetenz und damit das Zusammenspiel von explizitem Wissen und impliziten Erfahrungen sowie die Fertigkeiten, die auf bestimmte Handlungsfähigkeit, Handlungsbereitschaft und Zuständigkeit beruhen.<sup>7</sup> Kompetenzorientierte Personalentwicklung ist damit Grundlage eines erfolgreichen KMU.

---

<sup>1</sup> Vgl. Pichler 1997, S. 15 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Homburg, 2003, S. 53 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Thommen/Achleitner 2003; Mugler 1998; Schenk 2000.

<sup>4</sup> Vgl. Thommen/Achleitner 2003, S. 229 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Pleitner 1997, S. 181 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Staudt/Hinterwäller 1982, S. 1000 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Staudt u.a. 1997, S. 124 ff.

## **1.2 Ziel der Diplomarbeit**

Ziel dieser Arbeit ist die Analyse der Personalentwicklung innerhalb eines international tätigen KMU. Hierbei ist fraglich, ob die Personalentwicklung des KMU dem „State of the Art“ entspricht bzw. welche Anforderungen an das Unternehmen gestellt und diskutiert werden müssen, um diesem zu entsprechen. Zu berücksichtigen sind insbesondere die Bedeutung des KMU als Produktionsbetrieb, als auch dessen Internationalisierung. Daraus leiten sich weitere Fragen ab: Woraus resultieren die spezifischen Anforderungen des hier vorgestellten KMU? Welche Anforderungen sind maßgeblich? Nach welchem Schema muss eine Analyse erfolgen, und kann die Fragestellung überhaupt durch ein Prüfschema erarbeitet bzw. beantwortet werden?

## **1.3 Angewandte Methoden**

In der vorliegenden Arbeit wurden verschiedene Methoden zur Erkenntnisgewinnung angewendet. Neben der Literaturrecherche und der Dokumentenrecherche in unternehmensinternen Unterlagen und Aufstellungen wurden, auch Befragungen, und Interviews mit Mitarbeitern durchgeführt. Dies wurde allerdings informell gemacht ohne einen strukturierten Fragebogen zu verwenden, um einen Gesamtüberblick aus Sicht der Belegschaft zu bekommen.

Aus den o.g. Quellen wurde ein Prüfschema entwickelt, das sowohl strukturelle als auch prozessuale Aspekte der Personalentwicklung im Unternehmen Hutzel untersucht. Die strukturelle Perspektive stellt dabei auf die Existenz zeitgemäßer PE-Instrumente ab, während die Prozessperspektive die Anwendung des PDCA-Ansatzes hinterfragt. Darüber hinaus werden die Besonderheiten der Internationalisierung von KMU und die daraus erforderlichen Personalkompetenzen diskutiert. Letztere Sicht ist jedoch nicht Teil des entwickelten Prüfschemas, da dies den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde.

# **2 Personalentwicklung in international tätigen KMU**

## **2.1 Begriffsdefinition Personalentwicklung**

Allgemein ist Personalentwicklung ein Managementinstrument für Unternehmen im weitesten Sinne (also auch für Non-Profit-Unternehmen), das auf die Fortbildung,

Förderung und den optimalen Einsatz von Human Resources, insbesondere deren individuelle Kompetenzen abzielt<sup>8</sup>.

Personalentwicklung ist integrativer Bestandteil des Human Resource-Kreislaufs und steht in Wechselbeziehungen zur Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur sowie deren Entwicklung. Daraus erkennt man ein Zusammenspiel von Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung.

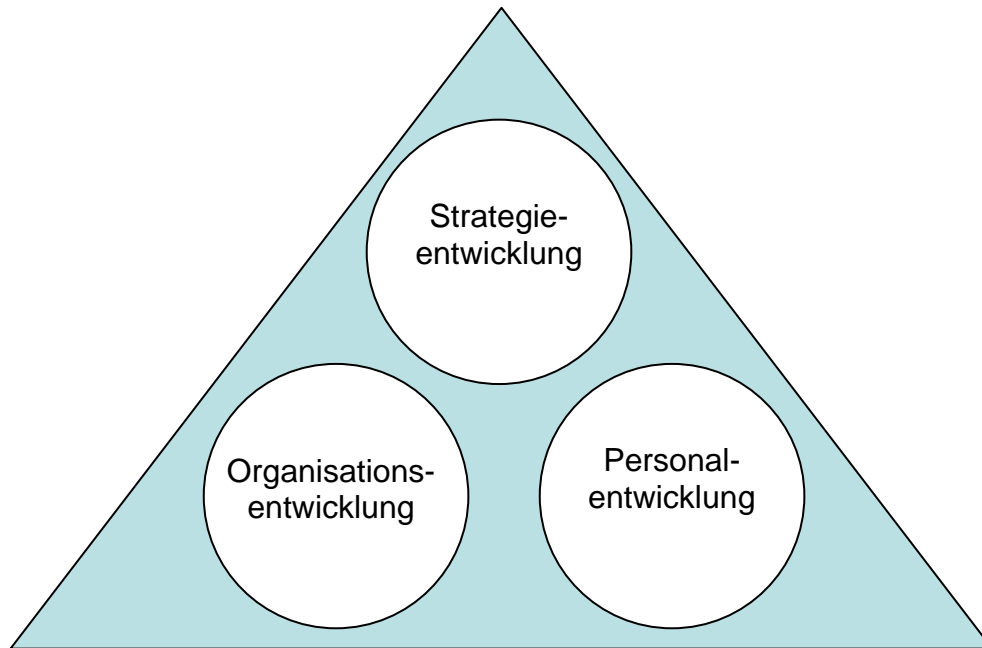


Abbildung 1: Wechselbeziehungen in der Personalentwicklung<sup>9</sup>

Personalentwicklung folgt nach diesem Ansatz nicht mehr reaktiv, sondern simultan mit der Strategie- und Organisationsentwicklung. Sie erhält auf diese Weise eine strategische Komponente und wird damit der zunehmenden Bedeutung der Qualifikation gerecht. Durch die systematische Abstimmung der einzelnen Personalentwicklungsinstrumente kommt es zu einer Verzahnung und einem erhöhten Problemlösungsbeitrag der Personalentwicklung. Hauptaufgabe der Personalentwicklung ist es, sicherzustellen, dass in Gegenwart und Zukunft die erforderlichen Qualifikationen rechtzeitig und am richtigen Ort vorhanden sind.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 51 ff.

<sup>9</sup> Quelle: Oechsler 2006, S. 497.

<sup>10</sup> Vgl. Oechsler 2006, S. 496.

## **2.2 Wissenschaftliche Einordnung der Personalentwicklung / interdisziplinärer Zugang**

Die Personalentwicklung ist ein recht junges Wissenschaftsgebiet, das noch einer strukturierten und theoretischen Fundierung bedarf.<sup>11</sup> Die bisher existierenden Ansätze sind auf verschiedenste Theorieansätze aufgebaut und beruhen größtenteils auf den Erkenntnissen der Basiswissenschaften Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre, Organisationswissenschaft, Pädagogik und Psychologie.<sup>12</sup> Jede der genannten Wissenschaften verwendet ihre eigenen Thesen und Theoriezugänge und trägt damit bei, dass die junge Wissenschaft Personalentwicklung weitere Impulse zur Vervollständigung bekommt.<sup>13</sup> Die Personalentwicklung als Ganzes kann als Teil des Human Resources Management angesehen werden.<sup>14</sup> In dieser Arbeit wird der Hauptfokus auf den betriebswirtschaftlichen Ansatz gelegt und vertieft.

## **2.3 Voraussetzungen und Prinzipien für Personalentwicklung**

### **2.3.1 Unternehmensinteressen**

Unternehmen wollen mittels Personalentwicklung Qualifikation und Kompetenzen vermitteln, um den personellen Bedarf in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht langfristig zu decken und den bestmöglichen Einsatz der Beschäftigten sicherzustellen.<sup>15</sup> Dafür ist das ökonomische Prinzip maßgeblich, das wiederum verschiedenen speziellen betrieblichen Situationen unterworfen sowie ausgesetzt ist und somit eine hohe Flexibilität und auch Identifikation der Führungskräfte mit dem Unternehmen voraussetzt.<sup>16</sup>

### **2.3.2 Mitarbeiterinteressen**

Es zählt sich aus, auf die berechtigten Interessen und Neigungen der Beschäftigten, auf ihre Motivation, einzugehen. Personalentwicklung bietet die Möglichkeit, auf Wünsche und Erwartungen, die jeder Mitarbeiter in Hinblick auf seine persönliche Entfaltung und das berufliche Weiterkommen hat, einzugehen.<sup>17</sup> Hier sind das ökonomische, das soziale und das Arbeitsmarktprinzip ausschlaggebend.<sup>18</sup> Die Ziele, die Mitarbeiter verfolgen, sind aufgrund unterschiedlicher Werte, Normen, Er-

---

<sup>11</sup> Vgl. Becker 2005 b, S. 12.

<sup>12</sup> Vgl. Oechsler 2006, S. 493.

<sup>13</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 15 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Oechsler 2006, S. 114.

<sup>15</sup> Vgl. Mudra 2004, S. 132 f.

<sup>16</sup> Vgl. Mentzel 2001, S. 10f.

<sup>17</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 312 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Mudra 2004, S. 133.

wartungen und Interessenlagen sehr unterschiedlich und können kaum vollständig dargestellt werden. Vielmehr lassen sich Klassifizierungen der Karriereorientierungen von Mitarbeitern erstellen. So können Personen **aufwärts**-orientiert, **technisch**-funktional, **sicherheits**-orientiert, **kreativitäts**-orientiert oder **autonomie**-orientiert sein.<sup>19</sup>

### 2.3.3 Interessenausgleich

Eine Personalentwicklung in dem oben erwähnten Sinne sollte mit den Interessen und Neigungen der Beschäftigten korrespondieren.<sup>20</sup> Die Personalentwicklung steht folglich vor der schwierigen Aufgabe, die Interessen und Neigungen der Beschäftigten, also ihre Motivation, zu erkennen, sie mit den Interessen des Unternehmens abzugleichen, und nach Möglichkeit einen Ausgleich herbeizuführen.<sup>21</sup>

Um einen Interessenausgleich herbeizuführen und damit eine erfolgreiche, positive Personalentwicklung zu gewährleisten, müssen zudem bestimmte Bedingungen erfüllt sein. Die institutionellen Personalentwicklungsziele sollten nicht den persönlichen Zielen des Mitarbeiters entgegenstehen.<sup>22</sup>

### 2.3.4 Beteiligte und Mitbestimmung

Nur durch die Einbindung und Kooperation aller Betroffenen kann man auf allen Seiten das unbedingt notwendige Verständnis und die unverzichtbare Unterstützung für die Personalentwicklung erreichen.<sup>23</sup> Insbesondere sind die Unternehmensleitung gemeinsam mit dem direkten Vorgesetzten und der Belegschaftsvertretung, in Form von Betriebs- oder Personalrat, an der Personalentwicklung im Unternehmen maßgeblich beteiligt. Aber auch die unternehmensinternen oder externen Referenten und die Bildungsinstitute setzen Personalentwicklungsmaßnahmen um und tragen somit eine große Verantwortung. Der wichtigste Teil der Personalentwicklung ist der Beschäftigte selbst, weil es um ihn geht. Von seinem Bemühen und Willen hängt der Erfolg jeder Maßnahme ab.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 313 f.

<sup>20</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 425.

<sup>21</sup> Vgl. ebenda.

<sup>22</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 315 f.

<sup>23</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 426.

<sup>24</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 315 f.



## **2.4 Abgrenzung der Begriffe „Kompetenz“ und „Qualifikation“ als Zielgrößen der Personalentwicklung**

Im Gegensatz zur Organisationsentwicklung zielt die Personalentwicklung auf die Weiterbildung und Förderung von Individuen, also nicht auf organisationale Lernprozesse ab.<sup>25</sup> Becker weist darauf hin, dass die traditionelle Personalentwicklung den Kompetenzbegriff in die Nähe des Qualifikationsbegriffs rückt, da sie unter Kompetenz Wissen und Können versteht.<sup>26</sup> In der Regel grenzen die Autoren die Begriffe Kompetenz und Qualifikation als unterschiedliche Aktionsfelder voneinander ab.<sup>27</sup> Die Kompetenz ist der Qualifikation als Zielgröße vorzuziehen, da, wie Bröckermann hinweist, es kaum Kompetenz ohne Qualifikation geben kann, jedoch Qualifikation nicht immer Kompetenz zur Folge hat.<sup>28</sup> Hieraus ergibt sich ein Primat zu Gunsten der Kompetenz. Zielsetzung der Personalentwicklung muss die Beförderung von individuellen Kompetenzen sein. Die Fortentwicklung der Qualifikation ist auf diesem Wege eine notwendige Voraussetzung. Der Qualifikation wird daher in dieser Arbeit nicht die zentrale Bedeutung zugesprochen wie der Fortentwicklung der Kompetenzen im Rahmen der Personalentwicklung.

## **2.5 Was macht Personalentwicklung im Allgemeinen aus?**

### **2.5.1 Die Bedeutung von Kompetenzen in der Personalentwicklung**

„Personalentwicklung dient der Vermittlung jener Qualifikationen und Kompetenzen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben erforderlich und beruflich, persönlich sowie sozial förderlich sind“.<sup>29</sup>

Kompetenzen sind Fähigkeiten, die eine Person in die Lage versetzen, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden.<sup>30</sup> In der einschlägigen Literatur<sup>31</sup> werden i.d.R. folgende vier Basiskompetenzen als Zielgrößen der Personalentwicklung in den Vordergrund gestellt:

---

<sup>25</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 10.

<sup>26</sup> Vgl. Becker 2005a; vgl. Bröckermann 2007.

<sup>27</sup> Vgl. Becker 2005b; Bröckermann 2007.

<sup>28</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 54.

<sup>29</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S.420; vgl. Fritz 1993, S.716ff; vgl. Mentzel 2001, S.2 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 51.

<sup>31</sup> Vgl. Bröckermann 2007, vgl. Hering/Pörsch/Wordelmann 2001.

**Unter personalen Kompetenzen** wird das Wissen in Bezug auf die eigene Person verstanden, welches in einen Schatz von Erfahrungen, Motiven und Hoffnungen eingebettet ist. Beispiele dafür sind: Einsatz- und Lernbereitschaft, ganzheitliches Denken, Selbstmanagement, Loyalität, Glaubwürdigkeit und Eigenverantwortung.

**Aktivitätsbezogene Kompetenzen** erzeugen die Fähigkeit, mit mehr oder weniger Antrieb Gewolltes in handlungsbezogenes Tun umzusetzen. Beispiele dafür sind: Tatkraft, Mobilität, Entscheidungsfähigkeit, Belastbarkeit, Ausführungsbereitschaft, Optimismus, zielorientiertes Führen und soziales Engagement.

**Sozial-kommunikative Kompetenzen** sind die Fähigkeiten, auf andere Menschen unter Einsatz der eigenen kommunikativen und operativen Möglichkeit einzuwirken. Beispiele dafür sind: Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Gewissenhaftigkeit und Pflichtgefühl.

**Fachlich-methodische Kompetenzen** sind Fähigkeiten, die auf Sachverhalte, fachliches und methodisches Wissen und Können und Erfahrungen und Expertisen gestützt sind. Beispiele hierfür sind wiederum: Fachwissen, Beurteilungsvermögen, Sachlichkeit, systematisches Vorgehen, überfachliche Kenntnisse neben Marktkenntnissen und Organisationsfähigkeit.

Die **interkulturelle Kompetenz, strategische Kompetenz, Informations- und Kommunikationskompetenz**, aber auch **internationale Fachkompetenz** werden von anderen Autoren auch als selbstständige Kompetenzbereiche dargestellt.<sup>32</sup>

### 2.5.2 Weitere Einflussfaktoren der Personalentwicklung

Weiterhin kann Personalentwicklung viele Facetten haben und wird durch viele Aspekte beeinflusst, bspw. Unternehmenskultur, Art der Unternehmensführung.

Die Ausgestaltung des Personalentwicklungskonzeptes in einem Unternehmen steht in der Abhängigkeit zu deren Unternehmenskultur und Unternehmensführung.

Insbesondere hat Unternehmenskultur folgende Merkmale:

- Unternehmenskultur verleiht der Personalentwicklung einen Stellenwert;
- Unternehmenskultur wird durch Personalentwicklung beeinflusst. Dazu schreibt Becker<sup>33</sup> folgendes: „Die Mitarbeiter wollen ihre Welt selbst

---

<sup>32</sup> Vgl. Hering/Pörtsch/Wordelmann 2001, S. 100.

<sup>33</sup> Becker 2005a, S. 114.

(mit)gestalten, sie wollen mit und in ihrer Arbeit personale und soziale Zwecke erreichen.“

Auch arbeitsrechtliche Grundlagen beeinflussen in Form von gesetzlichen Regelungen die Personalentwicklung maßgeblich. Allerdings gibt es keine arbeitsrechtlichen Regelungen in Deutschland, die sich ausschließlich und umfassend mit der Personalentwicklung befassen. Somit bleibt es dem Arbeitgeber überlassen, welche Personalentwicklungsmaßnahmen er als geeignet ansieht und durchführt.<sup>34</sup>

Das folgende Kapitel fokussiert neben den oben genannten Voraussetzungen der Personalentwicklung insbesondere folgende Bestandteile.

### **2.5.3 Instrumente der Personalbildung bzw. Fortbildung**

Grundsätzlich wird zwischen allgemeiner und spezifischer Bildung unterschieden. Bei der allgemeinen Bildung wird die Grenzproduktivität des Arbeitnehmers durch die Bildungsmaßnahme nicht nur im ausbildenden Unternehmen erhöht, sondern sie bleibt auch beim Wechsel in ein anderes Unternehmen erhalten. Der Ertrag der Investition in das Humankapital bleibt somit beim Mitarbeiter, da er ohne Minderung der Grenzproduktivität (=Entgelt) das Unternehmen wechseln kann. Das Unternehmen dagegen muss nach der Ausbildung ein erhöhtes Entgelt zahlen, um den Arbeitnehmer im Unternehmen zu halten. Deshalb lehnen es Arbeitgeber ab, allgemeine Weiterbildungsmaßnahmen zu finanzieren. Dies führt tendenziell zur Externalisierung von Weiterbildungsmaßnahmen und zu deren Finanzierung durch die zu entwickelnde Person.

Die spezifische Bildung dagegen beeinflusst überwiegend die Produktivität im Unternehmen. Als Beispiel kann hier die Ausbildung an einer Maschine genannt werden, die es nur im Ausbildungsunternehmen gibt. Der Arbeitnehmer kann aus diesem Grund in einem anderen Unternehmen kaum einen zusätzlichen Ertrag bekommen und möchte deshalb auch die Ausbildungskosten kaum tragen. Da der Arbeitgeber somit die Ausbildungskosten übernehmen muss, ist dieser am Verbleib des Auszubildenden im Unternehmen nach der Ausbildung interessiert.<sup>35</sup>

Unter Fortbildung wird die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten einschließlich Verhaltensweisen verstanden, mit der die Qualifikation eines Mitarbeiters verbessert wird.

---

<sup>34</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 115 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Oechsler 2006, S. 495.

### 2.5.3.1 Berufsausbildung

Mit der Berufsausbildung machen Unternehmen den ersten Schritt, den Zukunftsbedarf an qualifizierten, kompetenten Fachkräften aus dem kaufmännischen und gewerblichen Bereich zu sichern. Zugleich wird ein gesellschaftlicher Auftrag, nämlich die Ausbildung des Nachwuchses zu Arbeitskräften für die gesamte Wirtschaft sichergestellt.<sup>36</sup>

In Deutschland erfolgt die berufliche Ausbildung gewöhnlich im dualen System und ist in der Regel eine berufliche Erstausbildung, schafft also den Übergang vom Bildungs- in das Beschäftigungssystem und umfasst heute ca. 350 staatlich anerkannte Ausbildungsberufe<sup>37</sup>. Das duale System hat seinen Ursprung im mittelalterlichen Ausbildungswesen der Zünfte und Gilden<sup>38</sup> und bedeutet, dass sich das Unternehmen und der Staat die berufliche Qualifizierung des Auszubildenden teilen. Allgemeine und theoretisch geprägte Ausbildungsinhalte werden in den staatlichen Ausbildungsinstitutionen wie Berufsschulen vermittelt, die im Rahmen ihrer Kulturhoheit der einzelnen Bundesländer zuständig sind. Der Ausbildungsbetrieb ist für die Vermittlung der praktischen Kenntnisse und Fähigkeiten zuständig, die u.a. im Berufsbildungsgesetz und in den Ausbildungsordnungen geregelt sind. Der Vorteil liegt darin, dass die Berufsschule allgemeine Bildungsaufgaben übernimmt, mit denen der Ausbildungsbetrieb, insbesondere der Ausbilder im Unternehmen, fachlich wie auch zeitlich überfordert wäre. Durch Tätigkeiten im Betrieb wird das Sozialverhalten gegenüber anderen Betriebsangehörigen trainiert, und es erfolgt eine Eingliederung im Unternehmen. Ein weiterer großer Vorteil ist, dass die Betriebe meist neuste technische Ausstattung haben, weil es der Wettbewerb vom Unternehmen verlangt. Ein Nachteil des dualen Systems ist, dass die Qualität der Ausbildung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, der Branche und der Region stark variiert.<sup>39</sup>

Der Gesetzgeber hat die Kontrolle der Ausbildung Institutionen übertragen, die gleichermaßen von Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite besetzt sind. Hierbei handelt es sich um Handwerks-, Industrie- und Handels-, Landwirtschafts- und Berufskammern sowie öffentlichen Behörden.<sup>40</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 163 f.

<sup>37</sup> Vgl. <http://www.bibb.de/de/wlk26560.htm>.

<sup>38</sup> Vgl. Oechsler 2006, S. 518.

<sup>39</sup> Vgl. Oechsler 2006, S. 519.

<sup>40</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 449 f.

Die Berufsausbildung umfasst alle Maßnahmen und Tätigkeiten, die für die Ausübung eines bestimmten Berufs vorausgesetzt werden. Demnach lassen sich zwei Arten unterscheiden:

- Berufliche Grundbildung
- Berufliche Fachbildung

Die **berufliche Grundbildung** ist die erste Stufe der Berufsausbildung und es werden Grundwissen, Grundkenntnisse vermittelt, die für die anschließende berufliche Fachbildung notwendig sind. Grundfertigkeiten werden vermittelt und eingeübt, die zur Bedienung von Maschinen, im Umgang mit Werkstoffen oder allgemein für die spätere berufliche Tätigkeit erforderlich sind. Es werden Verhaltensweisen gefördert, die bei der Ausübung des Berufes erforderlich und notwendig sind.

Die **berufliche Fachbildung** baut auf die Grundbildung auf. Es werden in diesem Teil der Ausbildung die Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt, die für die Ausübung eines qualifizierten Berufs typisch sind und die berufsspezifischen und sozialen Verhaltensweisen fördern.<sup>41</sup>

Das Ausbildungsverhältnis beginnt mit dem Abschluss eines Ausbildungsvertrags zwischen dem Auszubildenden und dem Ausbildungsunternehmen. Die Berufsausbildung endet mit dem Bestehen der Abschlussprüfung, die vor dem Prüfungsausschuss der Industrie- und Handelskammer bzw. Handwerkskammer oder einer anderen zuständigen Institution abgelegt wird.

### 2.5.3.2 Fort- bzw. Weiterbildung

Betriebliche Weiterbildung vollzieht sich am Arbeitsplatz und in Bildungsveranstaltungen außerhalb des Arbeitsplatzes. Ausgangspunkt für Weiterbildungsmaßnahmen ist in der Regel ein Bildungsbedarf, der mit unterschiedlichen Methoden ermittelt und auf unterschiedlichen Wegen (Maßnahmen) gedeckt wird. Adressaten der Weiterbildung im klassischen Verständnis sind einzelne Mitarbeiter, die in Bezug auf fachliche, persönliche, soziale und methodische Kompetenzen geschult werden sollen.

Betriebliche Weiterbildung gewinnt aus Sicht der Mitarbeiter und des Unternehmens eine außerordentliche Bedeutung, wenn die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens deutlich wird. Eine einmal absolvierte Ausbildung legt zwar die Grundlage, reicht aber bei weitem nicht mehr aus, um für ein ganzes Berufsleben mit Wissen und mit einem geeigneten Verhaltensrepertoire versorgt zu sein. Auch hier geht es zunehmend um die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, die nicht in gleichem

---

<sup>41</sup> Vgl. Hentze/Kammel, 2001, 361 ff.

Maße dem Problem der „Halbwertszeit des Fachwissen“ unterliegen. Im Folgendem sind verschiedene Halbwertszeiten für Wissen aufgeführt:

Schulwissen:	20 Jahre
Hochschulwissen:	10 Jahre
Berufliches Wissen:	5 Jahre
Technologiewissen:	3 Jahre
EDV-Fachwissen:	1 Jahr <sup>42</sup>

Der Ausdruck „Halbwertszeit des Wissens“ beschreibt die Zeitspanne, in der sich die Verfügbarkeit eines einmal erworbenen Wissens (z.B. Schulwissen) auf die Hälfte reduziert hat.

Ziele der Weiterbildung sind aus betrieblicher Sicht die Anpassung der Mitarbeiterqualifikation an veränderte Bedingungen am Arbeitsplatz.

Neuerdings haben Unternehmen auch die Motivation, die Identifikation und das Kulturbewusstsein der Mitarbeiter im Auge. Letztlich geht es immer um den Beitrag der Personalentwicklung zur Stärkung der Marktposition und zur Erreichung der obersten Unternehmensziele. Aus Perspektive der Mitarbeiter bedeutet Weiterbildung das Sichern bzw. das Verbessern des Qualifikationsstandes, das Wahrnehmen von persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und in der Verbindung damit gegebenenfalls einer Herausforderung. Darüber hinaus stellt Qualifikation oft auch die Voraussetzung für Aufstiegsmöglichkeiten und Leistungslohngrundlagen dar.

Systematisch betriebene Weiterbildung beginnt mit der Feststellung von Weiterbildungsbedarf, formuliert dann die Ziele für die Weiterbildung, plant die konkreten Maßnahmen und setzt diese um. Mit der Überprüfung des Erfolges der vorgenommenen Maßnahme endet die systematisch betriebene Weiterbildung.

---

<sup>42</sup> Vgl. Jung 2008, S. 251.

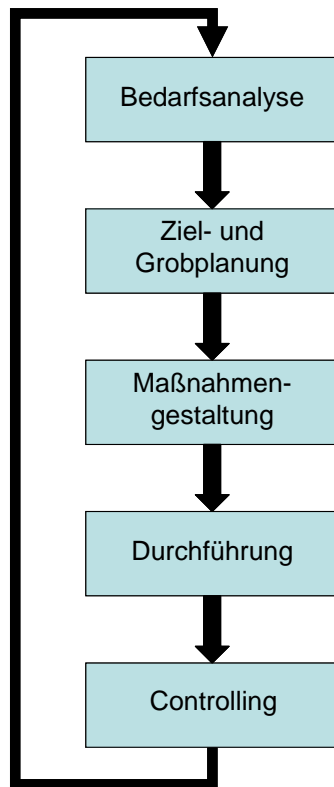


Abbildung 2: Weiterbildungsprozess<sup>43</sup>

Weiterbildung im klassischen Sinn dient der Minderung von realen oder erwarteten Defiziten und baut auf einem strategischen, reaktiven Lückenkonzept auf. Selbst wenn einem künftigen Qualifikationsdefizit vorgebeugt werden soll, Ausgangspunkt ist immer ein bestimmter (heutiger oder künftiger) Arbeitsplatz, an dessen Anforderungen die Qualifikation des Mitarbeiters angepasst werden soll.<sup>44</sup>

Ein anderer Charakter von Weiterbildung bzw. Personalentwicklung liegt vor, wenn es nicht in erster Linie um die Erfüllung festgelegter Aufgaben an einem bestimmten Arbeitsplatz geht, sondern um die Anpassungsfähigkeit eines bzw. mehrerer Mitarbeiter und letztlich des ganzen Unternehmens. Nicht allein die stellenbezogenen Eignungen und Leistungen des Mitarbeiters, sondern auch seine Lern- und Anpassungsfähigkeit und seine verfügbaren Potenziale rücken dann in den Vordergrund. Diese dynamische proaktive Personalentwicklung bezieht die Teilnehmer an Bildungsmaßnahmen systematisch in die Bedarfserhebung mit ein.<sup>45</sup>

Der Bildungs- und Entwicklungsbedarf ist keine fest definierte Größe, sondern lässt verschiedene Interpretationen und Ausprägungen zu. Es besteht ein wesentlicher Unterschied, wenn man von den Vorstellungen eines objektiven, vom Unternehmen

<sup>43</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Drumm 2008

<sup>44</sup> Vgl. Drumm 2008, S. 583 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Bisani 1997.

ermittelten Bedarfs ausgeht oder wenn man den vom Mitarbeiter wahrgenommenen und empfundenen Bedarf als Ausgangspunkt annimmt.<sup>46</sup>

Bildungsbedarfsträger:

- Mitarbeiter (subjektiver Bedarf)
- Einzelne oder Gruppen von Mitarbeitern
- Gruppe oder Abteilung
- Unternehmen (objektiver Bedarf)

Bildungsbedarfsgegenstände:

- Stellenspezifische Inhalte
- Qualifikationslücken/Probleme
- Allgemeine (stellenunabhängige) Inhalte
- Potenziale

Erste Hinweise auf einen Bildungsbedarf innerhalb der Belegschaft können statistische Daten liefern, z.B. die Fluktuationsquote, die Fehlzeitenquote, Ausschussquote, Reklamation und vieles mehr.

Allerdings können Veränderungen im gesellschaftlichen Anforderungsprofil wie technische oder wissenschaftliche Erneuerungen Hinweise liefern. Somit werden aus notwendigen Anpassungen der Fähigkeiten Bildungsbedarfe abgeleitet. Aus diesen werden allgemeine und spezifische Weiterbildungsprogramme innerhalb des Unternehmens erstellt und den Mitarbeitern über interne Kommunikationsmedien bekanntgegeben.<sup>47</sup>

Ein weiterer Schritt im Weiterbildungsprozess ist die Analyse des vermittelten Stoffes und die Formulierung von Lernzielen. Lernziele sagen aus, was mit einer Bildungsmaßnahme erreicht werden soll. Sie bezeichnen das gewünschte Endverhalten in möglichst konkreter Form. Sie lassen sich auf unterschiedlichstem Abstraktionsniveau mit unterschiedlichen Inhalten als Richt-, Grob-, und Fein-Lernziele sowie als Wissens-, Könnens- und Wollens-Ziele bzw. als fachliche, methodische und soziale Lernziele formulieren.<sup>48</sup>

Um gewünschte Bildungsinhalte zu vermitteln, werden verschiedene Methoden eingesetzt, die nach sehr unterschiedlichen Kriterien klassifiziert werden können. Die Methoden der Bildung werden im Folgenden kurz vorgestellt und erläutert.

---

<sup>46</sup> Vgl. Becker 2005b.

<sup>47</sup> Vgl. Schlutz 2006.

<sup>48</sup> Vgl. Strombach 1992.



### 2.5.3.3 Berufliche Neuorientierung

Mitarbeiter, die aus betriebspolitischen oder ökonomischen Gründen ihren Arbeitsplatz im Unternehmen verlieren bzw. verlieren werden, können innerhalb des Unternehmens umgeschult und auf einen anderen Arbeitsplatz gesetzt werden. In diesem Zusammenhang spricht man von beruflicher Neuorientierung als einer Alternative zur herkömmlichen Praxis des Personalabbaus. Derartige Maßnahmen sind oft in einem **Gruppenoutplacement** eingebunden, das durch die Arbeitsverwaltung oder das Unternehmen gefördert werden kann. Unter anderem entwickelt man hierbei mit den Betroffenen eine individuelle Vermarktungsstrategie, indem man Kontakte sowie vor allem Qualifikationen und Kompetenzen, die am Arbeitsmarkt oder für eine Existenzgründung gefragt sind, vermittelt. Immer öfter werden für diesen Zweck sogenannte Auffang-, Beschäftigungs- oder Transfergesellschaften gegründet.<sup>49</sup>

### 2.5.3.4 Führungsbildung

Einen besonderen Stellenwert im betrieblichen Bildungswesen hatte seit jeher die Qualifizierung von Führungskräften für ihre Führungsaufgaben. Neuerdings kommt auch die Zusammenarbeit auf hierarchisch vergleichbarer Ebene, gemeint ist damit Teamarbeit, als relevantes Thema hinzu, was allerdings in der Literatur<sup>50</sup> und besonders in der Praxis oft vernachlässigt wurde.

Bei der Führungsbildung können mehrere Entwicklungsstufen angenommen werden. Als erstes muss das Grundverständnis von Führung und wie es geschult werden soll, geklärt werden. Wenn das Grundverständnis von Führung geklärt ist, steht die Vermittelbarkeit bzw. die zweckmäßige Vermittlung als Problem im Vordergrund. Führungsseminare sind Verhaltenstrainings – allerdings im abgegrenzten Bereich eines Seminarraums. Probleme ergaben sich insbesondere beim Transfer auf die Alltagssituation, so dass häufig von dem eingeübten Verhalten in der täglichen Praxis nicht viel übrig blieb. Neuerdings werden neben Seminaren auch zunehmend Coachings bzw. individuelle Analyse und Veränderungen der konkreten Führungsgewohnheiten und -erfahrungen angeboten und genutzt.

Eine weitere Entwicklungsstufe ist der Umgang der Führungskraft mit den zugeordneten Mitarbeitern und der Prozess der Verhaltensänderung aller Beteiligten. Die diagnostische und therapeutische Arbeit an gemeinsamen Problem- und Konfliktfeldern weitet die enge Perspektive der klassischen Führungsschulung deutlich aus.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Rundstedt 2006, S. 137.

<sup>50</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 206 ff.

<sup>51</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 212 f.

Zukünftig werden neue Anforderungen und Vorstellungen der Mitarbeiter die Arbeitswelt bestimmen. So werden Fragen nach einem Vorbild, nach dem Sinn, nach Freiräumen und Spaß bei der Arbeit eine große Rolle spielen. Dafür ist der Vorgesetzte zuständig. Er kann nicht mehr nur mit seiner Positionsmacht und seinem Fachwissen beeindrucken. Geänderte Auffassungen zur zukünftigen Führung in Unternehmen verlangen von den Führungskräften proaktives, sensibles, ganzheitliches, unternehmerisches und visionäres Denken und Handeln. Führungstrainings sollen hierzu Einsichten ermöglichen, zu geändertem Verhalten ermutigen und Hilfestellung bei der Anwendung geben.

Daraus folgend erkennt man, dass Führungsbildung als Diversity Management auf die Vielfalt von Personen und Situationen ausgeweitet wurde.<sup>52</sup>

### **2.5.3.5 Anlernen**

Anlernen oder auch in der Literatur<sup>53</sup> „Anlernausbildung“ genannt, ist keine Berufsausbildung mit einem staatlich anerkannten Abschluss, sondern ist ein kurzfristiges Einarbeiten in eine bisher nicht ausgeübte Tätigkeit, wobei die Entwicklung von Fertigkeiten im Vordergrund steht. Das Anlernen ist eine Form der fachlichen Einweisung von Beschäftigten und ist eine betriebliche Maßnahme, durch die diesen Qualifikationen und Kompetenzen vermittelt werden sollen, die für die Ausübung der praktischen Tätigkeit im Unternehmen notwendig sind. Es werden, wie in der Berufsausbildung auch, berufliche Grundlagen und/oder berufliche Fachbildung vermittelt, allerdings in einer anderen Lernorganisation und ohne gesetzlichen Rahmen, da es jedem Unternehmen vom Gesetzgeber selbst überlassen wird, wie es die Anlernausbildung ausgestaltet.

Grundsätzlich ist das Anlernen für recht anspruchslose Aufgabengebiete im Unternehmen gedacht, für die es keine der über 360 anerkannten Berufsausbildungen gibt, oder nicht erforderlich ist. Allerdings führt die zunehmende Automatisierung, gerade im verarbeitenden Bereich von gewerblichen Unternehmen, in denen Ungelernte häufig eingesetzt werden dazu, dass kurze Einweisungen nicht mehr ausreichen, sondern ein systematisches Anlernen erforderlich ist. So hat die zunehmende Automatisierung in der Industrie häufig eine Zunahme des Umfangs und der Komplexität der durchzuführenden Arbeiten zur Folge.

---

<sup>52</sup> Vgl. Thom, N./Zaugg R. J. 2007, S. 55.

<sup>53</sup> Vgl. Bröckermann 2007, Becker 2005b und Berthel/Becker 2007.

Gegenüber einer Berufsausbildung nach BBiG sind solche Anlernausbildungen

- von relativ kurzer Dauer (maximal wenige Monate);
- auf die speziellen Anforderungen eines Arbeitsplatzes zugeschnitten, d.h. sie erfordern keine berufliche Grundausbildung;
- nicht mit einem staatlichen anerkannten Abschluss verbunden.<sup>54</sup>

#### **2.5.3.6 Einarbeitung**

Die Einarbeitung geht über das Anlernen im eigenen Sinne weit hinaus. Neben der systematischen Einarbeitung des meist neuen Mitarbeiters in das neue Aufgabengebiet gehört auch die Vermittlung von Informationen über die Organisation, die Arbeitsbereiche, den Arbeitsplatz, die neuen Kollegen und die Eingewöhnung in die neuen Normen und Werte des Betriebes bzw. des neuen Aufgabenbereiches dazu. Der Mitarbeiter lernt den Stil des Hauses kennen, muss Verhaltensregeln beachten, gewohnte Verhaltensweisen ändern oder aufgeben. Eine allzu lange Trauer des neuen Mitarbeiters über den vorherigen Arbeitsplatz wird vermieden durch eine zügige Eingliederung in die Sozialgemeinschaft und die Reduzierung der Fremdheit auf beiden Seiten.<sup>55</sup>

Um Fluktuation vorzubeugen, sollte auch die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters gezielt geplant werden. In dieser Zeit kann sich das Unternehmen ein Bild über die erbrachten sowie die zukünftig zu erwartenden Leistungen machen und eventuell Maßnahmen noch in der Probezeit auf den Weg bringen oder sich gegebenenfalls wieder vom Mitarbeiter trennen. Im Einarbeitungsplan wird festgelegt, wer die Einarbeitung betreut (Vorgesetzter, Kollege, usw.), welche Methoden angewendet werden (Arbeitsunterweisungen, Schulungen, „Mitlaufen“, selbständiges Erarbeiten), wie lange die Einarbeitungszeit dauert und welcher Leistungsstand erwartet wird.<sup>56</sup>

#### **2.5.3.7 Training on/near/off the Job**

In der Literatur werden die verschiedenen Lernarrangements nach dem Ort ihrer Durchführung unterschieden.<sup>57</sup> Personalentwicklungsmaßnahmen und deren Inhalte werden in Lernen am Arbeitsplatz (training on the job), in der Nähe des Arbeitsplatzes (training near the job) und Lernen außerhalb des Arbeitsplatzes (training off the job) unterteilt.

---

<sup>54</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 345 f.

<sup>55</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 351 f.

<sup>56</sup> Vgl. Jung 2008, S. 183 f.

<sup>57</sup> Vgl. dazu Becker 2005a, Oechsler 2006 und Bröckermann 2007.

Das Training on the Job ist die älteste und bewährteste Form der Personalentwicklung, und daraus resultiert die große Beliebtheit, die vor allem in der realitätsnahen Vermittlung notwendiger Qualifikationen direkt am Arbeitsplatz zu suchen ist.<sup>58</sup> Fallen Arbeits- und Lernsituation zusammen, kann das Gelernte bestmöglich umgesetzt werden. Die Transferproblematik der Übertragung des Erlernten aus dem Lernbereich in die Praxis wird damit überwunden. Der Vorgesetzte als Verantwortlicher, ermittelt Art und Umfang des erforderlichen Trainings, bestimmt die zweckmäßige Durchführung, budgetiert und kontrolliert die Kosten sowie den Erfolg. Vorteile sind der enge Arbeitsplatzbezug, der unmittelbare Lerntransfer, die kurzfristige Realisierbarkeit sowie die Kostenneutralität, da der Mitarbeiter zum Teil produktive Arbeit leistet. Nachteile sind zu suchen bei der fehlenden Eignung für Lernzwecke, die fehlende Systematik und die Ablenkung durch die täglichen und routinemäßigen Arbeitsaufgaben.<sup>59</sup>

Arbeitsplatzferne Qualifizierung (training off the job) ist durch eine räumliche, zeitliche und sachliche Distanz zum Arbeitsplatz gekennzeichnet. In der Regel finden die verschiedenen Methoden des training off the job außerhalb des Arbeitsplatzes und losgelöst von der eigentlichen Arbeitsaufgabe statt. Die Teilnehmer lernen dadurch ungestörter, und der Trainer bzw. Ausbilder hat die Möglichkeit, unabhängig zu arbeiten und pädagogische Prinzipien zu berücksichtigen. Aufgabe ist es, theoretisches Wissen und intellektuelle Fähigkeiten zu vermitteln sowie Verhaltensweisen einzuüben. Allerdings stellt sich dabei der Transfer der erlernten theoretischen Kenntnisse in das Arbeitsfeld als Problem dar. Zu den Methoden der Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes gehören:

- Programmierete Unterweisung;
- Lehrvortrag;
- Lehrkonferenz;
- Fallmethode;
- Rollen- und Planspiel;
- Workshops;
- Förderkreise und Erfahrungsaustausch;
- Fernunterricht.

Mit der arbeitsplatznahen Qualifizierung (training near the job) wird versucht, die Vorteile von „on“ und „off the job“ zu kombinieren, indem man ein Trainingsprogramm parallel zur Arbeitsaufgabe anbietet. Darunter werden Maßnahmen verstanden, die eine Weiterqualifizierung der Mitarbeiter dadurch erreichen, indem im Un-

---

<sup>58</sup> Vgl. Schircks 1994, S. 186.

<sup>59</sup> Vgl. Becker 2005b, S. 116 f.

terschied zur Personalentwicklung on the Job der Lernprozess weder während der unmittelbaren Arbeitstätigkeit und auch nicht am Arbeitsplatz stattfindet, sondern vielmehr konkrete Probleme der Arbeitstätigkeit und des Arbeitsumfeldes zum Gegenstand von Lernprozessen gemacht werden.<sup>60</sup> Zu den Bildungsmethoden von „near the job“ gehören u.a. Qualitätszirkel, Lernstatt, Werkstattzirkel, Problemlösungsgruppe, Projektgruppe und Vorschlagsgruppe. Die meisten dieser Methoden werden in dieser Arbeit unter der Zwischenüberschrift „Arbeitsstrukturierung“ eingeordnet und dort kurz vorgestellt (vgl. Kap. 2.4.3).

#### **2.5.3.8 Reaktivierung**

Bei der Reaktivierung wird Berufsrückkehrern nach einer längeren Abwesenheit vom Unternehmen die Möglichkeit gegeben, an ihren alten Arbeitsplatz zurückzukehren. Während der Abwesenheit des Mitarbeiters haben sich im Unternehmen verschiedene Normen, Stellengefüge und Stellenaufgaben geändert.<sup>61</sup> Um dieses Defizit auszugleichen, werden deren Qualifikationen und Kompetenzen geschult und aktualisiert. Der berufliche Wiedereinstieg wird erleichtert und gefördert. Verschiedene Gründe können für den Wiedereintritt ins Berufsleben stehen:

- finanzielle Gründe (Scheidung, Trennung, Tod des Partners);
- Erhöhung des Familieneinkommens;
- Selbstbestätigung, Anregung durch berufliche Aufgaben und Kontakte;
- Anschluss an den Beruf und die Arbeitswelt nicht verlieren;
- Kinder sind aus dem Haus;
- Unabhängigkeit vom Partner schaffen;
- Altersvorsorge sichern.<sup>62</sup>

#### **2.5.3.9 Umschulung**

Umschulung umfasst verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Qualifikation von Mitarbeitern, die ihren aktuellen Arbeitsplatz im Unternehmen durch plötzliche Berufskrankheit nicht mehr ausüben können. Es soll eine Wiedereingliederung von kranken oder körperlich behinderten Menschen in das berufliche und gesellschaftliche Leben erreicht und ihre Beweglichkeit verbessert werden.

Gründe für die Umschulung auf einen neuen Beruf können neben der plötzlich auftretenden Berufskrankheit auch vorliegen, wenn Berufe aus technischen und öko-

---

<sup>60</sup> Vgl. Conradi 1983, S.72.

<sup>61</sup> Vgl. Drumm 2008, S. 653.

<sup>62</sup> Vgl. Freimuth u.a. 1993, S. 25 f.

nomischen Gründen nicht mehr gefragt sind oder eine altersbedingte Umorientierung notwendig wird.

Umschulungen aus berufskrankheitsbedingter Rehabilitation sind im Sozialgesetzbuch<sup>63</sup> geregelt und werden nach dessen Vorschriften finanziert. Weitere gesetzliche Grundlagen bilden das Berufsbildungsgesetz<sup>64</sup> und die Handwerksordnung.<sup>65</sup>

#### **2.5.3.10 E-Learning**

Zur Vermittlung von Lerninhalten hat inzwischen das E-Learning in seinen verschiedenen Formen von Bedeutung in der heutigen Medienwelt zugenommen. Unter dem Begriff E-learning, basierend auf Multimedia und Internet, sind verschiedene Lernformen zusammengefasst, die sich auf computerbasierte Informations- und Kommunikationstechnologien stützen oder telematische Lernszenarien einsetzen.<sup>66</sup>

Über das Lernmedium Computer erfolgt die Vermittlung der Wissensinhalte und ist damit ein Teil des Distance Learning, bei dem Lernender und Lehrender nicht am selben Ort sind. E-Learning kann in Computer Based Training, Web Based Training, E-Learning-Portale und virtuelle Seminare unterteilt werden.<sup>67</sup>

#### **2.5.3.11 Wissensmanagement**

Im Rahmen des organisierten Lernens besteht die betriebliche Absicht, organisationale Lernprozesse zu institutionalisieren. Die gesamte Wissensbasis im Unternehmen soll verbreitert und zur Nutzung bereitgestellt werden. Ein großes Problemfeld des Wissensmanagements ist die Umwandlung von unbewusstem, implizitem Wissen jedes einzelnen Mitarbeiters in nutzbares explizites Wissen, das jeder im Unternehmen abrufen und für seine tägliche Arbeit verwerten/verwenden kann. Die Bereitstellung im Unternehmen erfolgt meist mediengestützt über Wissensbroker, Wissensagenten oder Wissenmanager bis hin zu unternehmensinternen Lexika nach dem Vorbild von Wikipedia. Zudem werden alle Beschäftigten, die über Wissen verfügen, zusammengebracht, um Wissen zu identifizieren, voneinander zu erwerben, gemeinsam zu entwickeln, zu verteilen und zu nutzen.<sup>68</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. SGB III (idF v. 01.01.2005) §110 und SGB VI (idF v. 01.01.2008) §§ 10, 1.

<sup>64</sup> Vgl. BBIG (idF v. 23.03.05) §§1-3.

<sup>65</sup> Vgl. HwO (idF v. 21.12.08) §§ 42-42j.

<sup>66</sup> Vgl. Busch, F./Mayer, T.B. 2002, S. 11 f.

<sup>67</sup> Vgl. Drumm 2008, S. 351 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 309.

### **2.5.3.12 Blending Learning**

Aus dem Mangel, dass E-Learning-Angebote meist die Selbstmotivation des Nutzers nicht ansprechen, hat sich das Blending Learning, auch Hybrid Learning genannt, etabliert. Es ist ein kombiniertes Angebot aus Lernen in Präsenzteilen, die die persönliche Anwesenheit des Teilnehmers erfordert, und virtuellem Lernen, in dem die Nutzung einer der bereits genannten E-Learning-Formen im Vordergrund steht. Bevorzugte methodische Formen des hybriden Lernens sind Fallstudien und Online-Skripte. Für die Interaktionsphase können außer persönlichen Begegnungen mit dem Dozenten aber auch Medien wie Mailing-Systeme oder Electronic Boards eingesetzt werden, mit denen Fragen gestellt und später vom Dozenten unter Nutzung des gleichen Mediums beantwortet werden.<sup>69</sup>

### **2.5.3.13 Fernunterricht**

Die ältere Form des Distanzlernens ist der Fernunterricht, der ebenfalls zu dem Bereich Blended Learning dazugezählt werden kann, allerdings in der vorliegenden Arbeit extra betrachtet wird. Meist werden durch überbetriebliche Fernlehrinstitute Privatpersonen oder auch Unternehmen angesprochen, die sich für das Lehrangebot interessieren könnten. Vorteile für Unternehmen kann ein Fernkurs für seine Mitarbeiter haben, wenn das angebotene Thema dem entspricht, was der Betrieb schulen wollte. Somit kann sich das Unternehmen auf diese Weise die Organisation und die Durchführung eigener Veranstaltungen ersparen.

Die Lehrmaterialien werden dem Teilnehmer in Form von Skripten zur Verfügung gestellt, und an zuvor festgelegten Terminen finden sich die Teilnehmer zusammen, um den Lehrstoff zu vertiefen und zu prüfen.<sup>70</sup>

### **2.5.3.14 Selbstgesteuertes Lernen**

In der Literatur<sup>71</sup> ist es als eigenverantwortliches Lernen beschrieben. Der Mitarbeiter im Unternehmen bildet sich zielbezogen aus eigenem Antrieb, in selbst gewählter Lernorganisation weiter. Die Eigenimpulse, Eigenkontrolle und die Selbstorganisation können durch Trainer und Tutoren ergänzt und unterstützt werden. Selbstgesteuertes Lernen zeichnet sich durch ein festgelegtes, vom Lernenden akzeptiertes Lernziel aus, wobei dieser den Lernweg, -zeit, und -zeitpunkt selbst wählt und gestaltet.

---

<sup>69</sup> Vgl. Drumm 2008, S. 352 f.

<sup>70</sup> Vgl. Mentzel 2001, S. 219.

<sup>71</sup> Vgl. Becker 2005a, Becker 2005b und Menzel 2001.

Vorteile sind darin zu sehen, dass es sich um eine zugeschnittene Form des Lernens handelt, die den Bedürfnissen des Lernenden entspricht und dieser Lerntempo, Lernweg, Anzahl der Wiederholungen selbst bestimmen kann und die unabhängig vom Arbeitsplatz und Schulungsraum durchführbar sind. Besonders gut kann diese Form angewendet werden, wenn Freiräume in der allgemeinen Dienstzeit auftreten, wie in Zeiten mangelnder Auslastung und Maschinenstillstandszeiten.<sup>72</sup>

#### **2.5.3.15 Corporate University**

Corporate Universities sind unternehmenseigene, meist von mehreren Unternehmen mit gleichen Qualifikationsanforderungen unterhaltene Qualifizierungseinrichtungen/Hochschulen. Sie entwickeln und bieten Weiterbildungsprogramme an, die die Unternehmensziele und Strategien unterstützen. Sie fungieren als Kompetenzzentrum hinsichtlich des Wissensmanagements zur strategischen Weiterentwicklung von Unternehmen. Vorteile von Corporate Universities sind, dass sie exakt auf die Bedürfnisse des Unternehmen zugeschnittene Weiterbildungen anbieten, sich zu einem Kompetenzzentrum des Wissensmanagements ausbauen lassen, die Unternehmenskultur intensiv vermitteln und die Ausbildung an Fachhochschulen und Universitäten praxisnah ergänzt und vervollständigt. Nachteilig ist, dass sie nur das gewollte KnowHow des Unternehmens widerspiegelt und ein „Hobby“ der Unternehmensführung ist, in den internen Abteilungen zu Konkurrenzsituationen führen kann und die unternehmenseigene Hochschule innerbetrieblich nicht ernst genommen wird.<sup>73</sup>

#### **2.5.4 Personalförderung**

Fördermaßnahmen sind „vorwiegend solche Aktivitäten, die auf die Position im Betrieb und das berufliche Weiterkommen des Einzelnen gerichtet sind, während die Bildung auf die Vermittlung der zur Wahrnehmung der jeweiligen Aufgaben erforderlichen Qualifikation abstellt“<sup>74</sup>.

Aufgabe der Förderung ist es, Potenziale zu ermitteln, Anforderungen zu bestimmen, Auswahl und Einarbeitungsmaßnahmen durchzuführen, Leistung und Verhalten in Beurteilungen und strukturierten Mitarbeitergesprächen mit geeigneten Instrumenten zu erörtern.

Für Förderaktivitäten gilt der Zieltrias: individuelle, betriebliche und gesellschaftliche Ziele.

---

<sup>72</sup> Vgl. Becker 2005b, S. 177.

<sup>73</sup> Vgl. Scholz 2000, S. 520 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Mentzel, 2001 S. 3.



**Individuelle Ziele:**

- eignungs- und neigungsgerechter Einsatz;
- systematische Einweisung und Einarbeitung in das Arbeitsgebiet;
- Feststellung und Beachtung von Potentialen und Leistung bei Beförderung und Versetzung;
- Aufstieg.

**Betriebliche Ziele:**

- Sicherung des Fach- und Führungsnachwuchses;
- Ausschöpfung der vorhanden Talente im Unternehmen;
- Anforderungsgerechte Entwicklung der Belegschaft;
- Senkung der Personalkosten;
- Nutzung der Mitarbeiterpotentiale;
- Erhaltung/Steigerung hoher Arbeits- und Produktqualität;
- Motivation der Mitarbeiter;
- Nachwuchssicherung;
- Fehlzeiten, Unfälle und Krankenstand bei den Mitarbeitern reduzieren;
- Verringerung der Fluktuation ( durch Altersvorsorge );
- Förderung der Corporate Identity;
- Stärkung des Firmenimages nach außen. Gleichzeitig hat die durchgeführte Personalpflege eine interessante Wirkung nach außen. Die Bereitschaft potentieller Mitarbeiter, in das Unternehmen einzutreten, erhöht sich.<sup>75</sup>

**Gesellschaftliche Ziele:**

- Vermeidung von Arbeitslosigkeit;
- Steigerung der Leistungsfähigkeit;
- Verbesserung der Internationalen Konkurrenzfähigkeit der Volkswirtschaft<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup> Vgl. Jung 2008, S. 626.

<sup>76</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 296 f.

### **Instrumente zur Förderung von Mitarbeitern**

Maßnahmen der Personalförderung bauen auf der Personalentwicklungsplanung auf und unterstützen diese gleichzeitig. Zu den Instrumenten der Personalförderung werden u.a. gezählt:

- Zielvereinbarung;
- Leistungsbeurteilung;
- Potenzialbeurteilung;
- Personalentwicklungsdatei;
- Beratung- und Förderungsgespräch;
- innerbetriebliche Stellenausschreibung;
- Karriere und Nachfolgeplanung;
- Coaching;
- Mentoring;
- Auslandseinsatz.

#### **2.5.4.1 Zielvereinbarung**

Bei Zielvereinbarungsgesprächen geht es um die Entfaltung auf dem derzeitigen Arbeitsplatz, die Festlegung künftiger Aufgabenstellungen sowie um Verbesserungs- und Fördermöglichkeiten durch Maßnahmen der Personalentwicklung. Zielvereinbarungen werden bei Personalbeurteilungsgesprächen oft mit eingebunden bzw. damit verknüpft.

Beim Einsatz „Führen durch Zielvereinbarung“, auch „Management by Objectives“ genannt, das durch Peter F. Drucker 1955 entwickelt wurde<sup>77</sup>, werden keine bestimmten Aufgaben dem Mitarbeiter des Unternehmens durch den Vorgesetzten vorgegeben, die nach festgelegten Regeln zu erledigen sind. Vielmehr definieren die Führungskräfte gemeinsam mit den ihnen zugeordneten Beschäftigten Ziele, die es zu erreichen gilt. Mittel und Maßnahmen, die notwendig sind zur Zielerreichung, werden den jeweiligen Mitarbeitern überlassen. Die Personalführung beschränkt sich bei „Management by Objectives“ im Wesentlichen auf den gemeinsamen Zielbildungsprozess und auf die Kontrolle der Zielerreichung.

In der sogenannten Zielverbindlichkeitserklärung verständigen sich alle Beteiligten, also Führungskräfte und Mitarbeiter, dass die abgestimmten Ziele in der formulierten Form maßgeblich und gültig sind.<sup>78</sup>

Durch die Zielvereinbarung können sich die Beschäftigten besser mit ihrer eigenen Arbeit und dem Unternehmen identifizieren, und zusätzlich kann die Zielerreichung

---

<sup>77</sup> Vgl. Drucker P. F. 1998.

<sup>78</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 547.

als Beurteilungsgrundlage für ein leistungsgerechtes Entgelt genutzt werden. Nachteilig ist, dass die Mitarbeiter einem erhöhten Leistungsdruck ausgesetzt sind, der u.a. zu einem erhöhten Krankenstand, übertriebenem Ehrgeiz und unkollegialem Verhalten führen kann.<sup>79</sup>

#### **2.5.4.2 Leistungsbeurteilung**

Bei dem Verfahren der Leistungsbeurteilung handelt sich es um ein vergangenheitsorientiertes Instrument, es blickt aus der Gegenwart auf die Vergangenheit, wie zum Beispiel das letzte Jahr. Das Leistungsergebnis oder das Leistungsverhalten am Arbeitsplatz, das durch die vorgegeben Ziele des Unternehmens definiert wurde, soll bei diesem Verfahren erfasst und bewertet werden. Sie gibt Informationen über die Eignung der Beschäftigten für ihre derzeitige Aufgabenstellung oder innehabende Position und dient einer gerechteren, differenzierteren und leistungsbezogenen Lohn- und Gehaltsfindung.<sup>80</sup>

Nach verschiedenen Gruppenmerkmalen lassen sich die Verfahren der Leistungsbeurteilung unterschiedlich klassifizieren:

- nach dem Strukturierungsgrad in freie und gebundene Verfahren;
- nach dem Objekt in eigenschafts-, verhaltens-, tätigkeits-, aufgaben- und zielorientierte Verfahren;
- nach den Beurteilern in Untergebenen-, Vorgesetzten-, Gleichgestellten-, Selbst- und Teambeurteilungsverfahren;
- nach der Genauigkeit der Methode in summarische und analytische Verfahren;
- nach ihrem Ursprung in sozialpsychologische, psychometrische und betriebswirtschaftliche Verfahren sowie
- nach ihrem Vorgehen bei der Bewertung in freie Beurteilungen, Rangordnungs-, Kennzeichnungs-, Einstufungsverfahren, aufgabenorientierte Verfahren und zielorientierte Verfahren.<sup>81</sup>

Größter Mangel bei Leistungsbeurteilungen liegt in der geringen Objektivität und Reliabilität. Besonders Subjektivität verfälscht Beurteilungsergebnisse. Zu den Problemen jeder Leistungsbeurteilung gehören auch Verzerrungen der Wahrnehmung von Leistung und Leistungsverhalten. Die Verzerrung kann, ähnlich wie beim Beo-

---

<sup>79</sup> Vgl. ebenda, S. 330 f.

<sup>80</sup> Vgl. Jung 2008, S. 738 und Bröckermann 2007, S. 227.

<sup>81</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 204.

bachten, auf Sympathie oder Antipathie zum Beurteilungsobjekt ( Beurteilten ) beruhen.<sup>82</sup>

#### 2.5.4.3 Potentialbeurteilung

Bei der Potenzialbeurteilung, in der Literatur oft auch Entwicklungs-, Eignungs- und Karrierebeurteilung genannt, handelt es sich um ein zukunftsorientiertes Instrument. Die vergangenheitsbezogene Leistungsbeurteilung ist ihr Ausgangspunkt und baut auf ihr auf. Die Mitarbeiter werden auf Basis ihrer gegenwärtigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen gemessen, und es werden Schlussfolgerungen gezogen, wie sie zukünftigen Anforderungen gewachsen sein werden. Besonders betrachtet wird sowohl die Eignung für bestimmte Aufgaben als auch die Möglichkeit zur weiteren beruflichen Entwicklung.

Wird bei der Potentialbeurteilung von Mitarbeitern ein Defizit zwischen Eignung und den gegenwärtigen oder zukünftigen Anforderungen erkannt, muss entschieden werden, ob das vorhandene, aber derzeit nicht angeforderte Potenzial genügend entwicklungsfähig ist.<sup>83</sup>

Unterscheidungsmerkmale findet man u. a. bei der Reichweite.

- Eine sequenzielle Potenzialbeurteilung versucht, das Potenzial eines Beurteilten für die nächsthöhere Hierarchiestufe zu bestimmen.
- Eine absolute Potenzialbeurteilung erfasst die komplette Breite der Entwicklungsmöglichkeiten des Beurteilten für mehrere Jahre. Dabei wird ein prognostisches Bewegungsprofil für Mitarbeiter mit einer eventuellen bestimmten qualifikationsgemäßen Aufeinanderfolge von Positionen erstellt.

Laut Literatur<sup>84</sup> werden als Verfahren in der betrieblichen Praxis vor allem diagnostische Verfahren, biografische Verfahren, Assessment-Center und psychologische Tests eingesetzt.<sup>85</sup>

Probleme für die Potentialbeurteilung liegen in der Vergangenheitsorientierung der Diagnosedaten. Es besteht die Annahme, dass sich Qualifikationen weder stark im Umfang noch abrupt ändern und/oder die in der Vergangenheit beobachteten Verhaltensweisen auch beibehalten werden. Die Praxis hat allerdings gezeigt, dass sich nicht nur Anforderungen, sondern auch Qualifikationen in bisweilen recht kurzen

---

<sup>82</sup> Vgl. Drumm 2008, S. 107.

<sup>83</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 227f.

<sup>84</sup> Vgl. Bröckermann 2007, Berthel/Becker 2007 und Becker 2005a.

<sup>85</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 220.

Zeiträumen ändern können. Zusätzlich fehlt oft der direkte Bezug zu einer bestimmten Stelle und deren Anforderungen.<sup>86</sup>

#### 2.5.4.4 Personalentwicklungsdatei

In der betrieblichen Praxis werden alle Angaben, die für die Entwicklung und Förderung eines Mitarbeiters wichtig sind, in einer heute meist elektronisch geführten Kartei festgehalten. Die Personalentwicklungsdatei ist somit die zentrale Informationsgrundlage der Personalentwicklung. Für jeden förderungswürdigen und entwicklungsfähigen Mitarbeiter existiert ein gespeicherter Datensatz mit den entwicklungsrelevanten Informationen. Systematische Personalentwicklung und -förderung sollte sich in Laufbahn- und/oder in Nachfolgeplänen niederschlagen.

Die Personalentwicklungsdatei beinhaltet Informationen über alle in einem Unternehmen als förderungs- und entwicklungsfähig bzw. -willig angesehenen Mitarbeiter. Sie ist somit Informationsgrundlage für die Planung, Durchführung und Kontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen. Sie ist Koordinationsinstrument, dient der Vergleichbarkeit der Mitarbeiter untereinander und versucht auf diese Weise, eine Ungleichbehandlung bei Förderungsmaßnahmen vorzubeugen.<sup>87</sup>

Für alle Personalentwicklungsmaßnahmen ist die Grundlage die Personalentwicklungsdatei, indem sie einen gesamten Überblick über den Personalentwicklungsbedarf des Unternehmens gibt. Die gesammelten Daten werden regelmäßig erfasst, ergänzt und aktualisiert, dienen der Koordination der Maßnahmen und bilden die Entscheidungsgrundlage für die Festlegung der Instrumente. Diese sind Hilfsmittel bei der Auswahlentscheidung im Rahmen der internen Personalbeschaffung, des Personaleinsatzes und des Personalabbaus.

In der Personalentwicklungsdatei sind alle Stellen mit Stellenbeschreibung, Anforderungsprofilen, aktueller Stellenbesetzung und zukünftigen Veränderungen beschrieben.

Ebenfalls werden alle Beschäftigten mit Namen, Personalnummer und Eintrittsdatum erfasst, für die ein Bildungsbedarf festgestellt wurde oder diesen selbst angemeldet haben. In diesem Zusammenhang werden Eignung und Motivation der Beschäftigten ermittelt, indem Daten zur Schulbildung, Berufsausbildung, Studium, berufliche Entwicklung, Werdegang innerhalb des Unternehmens, zur aktuellen Stelle und zu geplanten Aufgabenfeldern, zu Interessen und Neigungen und vorgesehenen Personalentwicklungsmaßnahmen erfasst werden.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 222.

<sup>87</sup> Vgl. Menzel 1997, S. 74 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 437.

#### **2.5.4.5 Beratungs- und Förderungsgespräch**

Zur Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs von Mitarbeitern dient das Beratungs- und Förderungsgespräch. Dabei werden die Sicht- und Interessenlage des Mitarbeiters sowie die Perspektive und die Möglichkeit des Unternehmens thematisiert. Es zählt zu den bedeutendsten bzw. am weitesten verbreiteten Führungsinstrumenten und wird häufig im Anschluss an Mitarbeiterbeurteilungen bzw. nach Assessment-Centern geführt.<sup>89</sup> In der Regel sind dabei der Mitarbeiter und der Vorgesetzte beteiligt, erst bei konkreten Festlegungen von Maßnahmen wird der zuständige Personalreferent dazukommen. Wichtig ist neben einer offenen Gesprächsatmosphäre die frühzeitige Bekanntgabe des Gesprächstermins und die gründliche Vorbereitung aller am Gespräch Beteiligten. Durch das Gespräch wird die Möglichkeit geschaffen, die Wünsche, Ziele und Werte der Mitarbeiter in der Personalentwicklungsplanung und bei den zukünftigen Fördermaßnahmen mit zu berücksichtigen. Die Potenziale und Defizite des Mitarbeiters spielen eine entscheidende Rolle, und der Vorgesetzte kann darauf basierend dem Mitarbeiter entscheidende Impulse und Informationen für wichtige Entwicklungsschritte geben sowie über zukünftige Anforderungen oder mögliche Verbesserungen des Entgelts informieren. Bei dem Beratungs- und Förderungsgespräch wird der Informations-, Lern-, Motivations- und Sozialaspekt besonders herausgehoben. Dabei wird deutlich, dass die Anerkennung erbrachter Leistungen und Festlegung von Entwicklungsmaßnahmen zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft motiviert und der Mitarbeiter dem Unternehmen und seinem Arbeitsplatz sehr positiv gegenüber steht. Dies kann aus sozialer Sicht das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters stärken und zu einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit führen.<sup>90</sup>

Wie bereits angedeutet, kann das Beratungs- und Fördergespräch mit dem Beurteilungsgespräch und dann Leistungs- und Potentialbeurteilungsgespräch zusammenfallen. Das hat den Vorteil, dass bereits im Gespräch Entwicklungsalternativen, die das Unternehmen bietet, und Personalentwicklungsmaßnahmen besprochen werden können.<sup>91</sup>

#### **2.5.4.6 Innerbetriebliche Stellenausschreibung**

Als ein weiteres Instrument der Förderung des Personals wird die innerbetriebliche Stellenausschreibung angesehen. Gleichzeitig gilt sie als Möglichkeit zur internen Personalbeschaffung. Innerbetriebliche Versetzungen erschließen weitere Arbeits-

---

<sup>89</sup> Vgl. Gutschelhofer 2004, S. 1222.

<sup>90</sup> Vgl. Oechsler 2006, S. 504f.

<sup>91</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 434.

kräfte reserven von Unternehmen, decken latente Fähigkeiten der Mitarbeiter auf, fördern die interne Mobilität und optimieren den Arbeitseinsatz.<sup>92</sup>

Bei der innerbetrieblichen Stellenausschreibung müssen einige gesetzliche Rahmenbedingungen beachtet werden, wie der § 93 des Betriebsverfassungsgesetzes und analoge Regelungen der Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder, § 7 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes, und der Inhalt der Stellenausschreibung muss frei von Diskriminierungen im Sinne des AGG<sup>93</sup> sein.

Inhaltlich unterscheidet sich eine interne Stellenausschreibung nicht von einer externen Ausschreibung. Es müssen die wichtigsten Informationen der zu besetzenden Stelle vorhanden sein wie Stellenbezeichnung, Anforderungen, vorausgesetzte Qualifikationen und Kompetenzen, Aufgabengebiet, Zeitraum, Befristung, eventuell Abteilung und Entgelt.

Diese werden der Belegschaft auf betrieblich zur Verfügung stehenden Kommunikationswegen bekannt gemacht: durch Anschlag am schwarzen Brett, Rundschreiben und Veröffentlichung in der internen Betriebszeitung oder Intranet.<sup>94</sup>

#### **2.5.4.7 Karriere- und Nachfolgeplanung**

Den Begriff Karriere- und Nachfolgeplanung betrachtet man getrennt voneinander. Unter Karriereplanung wird im allgemeinen Sprachgebrauch die rasche Abfolge von verschiedenen Stationen und somit von Aufwärtsbewegungen in Organisationen verstanden. Im wissenschaftlichen Sinne ist die Karriere und die damit verbundene Karriereplanung eine Abfolge von objektiv wahrnehmbaren Positionen im betrieblichen Ablauf und beinhaltet damit neben Aufwärtsbewegungen auch Abwärts- und Seitwärtsbewegungen.<sup>95</sup>

Oft umfasst auch Karriereplanung eine mehr oder weniger konkrete Nachfolgeplanung für bestimmte frei werdende Positionen im Unternehmen, die rechtzeitig und anforderungsgerecht wiederbesetzt werden sollen.

Bei der Nachfolgeplanung stehen die strategisch wichtigen Stellen im Unternehmen im Mittelpunkt. Eine Nachfolgeplanung soll sicherstellen, dass die entscheidenden Positionen im Unternehmen immer qualifiziert besetzt sind bzw. ohne zeitliche Verzögerung besetzt werden. Konkret geht es um die Bestimmung und Vorbereitung eines oder mehrerer Nachfolger. Nicht für jede Stelle im Unternehmen ist eine systematische Nachfolgeplanung notwendig. Stellen, die schnell und ohne langwierige Qualifikationsmaßnahmen von innen oder außen besetzt werden können, erfordern

---

<sup>92</sup> Vgl. Mentzel 1997, S. 120 ff.

<sup>93</sup> Vgl. AGG § 3 Abs. 2 ff.

<sup>94</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 70 f.

<sup>95</sup> Vgl. ebenda, S. 440 f.

keine Überlegungen zur Nachfolge. Anders ist es bei Positionen, die als Schlüsselpositionen für den Unternehmenserfolg gelten und deren qualifizierte Besetzung nicht ohne weiteres möglich ist. Durch die Nachfolgeplanung werden die Personalbedarfsplanung und auch die Personalgewinnung direkt von ihr beeinflusst. In mittleren und kleineren Unternehmen, die meist eine sehr heterogene Personalbesetzung haben, löst jede freiwerdende (Führungs-)Position individuelle Nachfolgeüberlegungen aus.<sup>96</sup>

Das Ergebnis der Nachfolgeplanung sollte im Organigramm, im Stellenbesetzungsplan oder in einer speziellen Übersicht dokumentiert werden.

Wird im Unternehmen eine transparente Karriere- und Nachfolgeplanung durchgeführt und auch bekanntgegeben, motiviert es die Mitarbeiter in der täglichen Arbeit.<sup>97</sup>

In der Literatur<sup>98</sup> werden drei verschiedene Karrieretypen unterschieden.

Die **traditionelle Führungskarriere** berücksichtigt Versetzungen innerhalb der Linienorganisation. Neben Stellenwechsel auf gleicher Hierarchieebene (horizontale Stufe) ist besonders der vertikale Aufstieg damit gemeint. Eine Vertikalaufwärtsversetzung bedingt meist eine größere Verantwortung im Unternehmen mit Kompetenz- und Machtzuwachs, was sich in der Entgeltzahlung ebenfalls bemerkbar macht.<sup>99</sup>

Die **Fachkarriere** lehnt sich ähnlich wie die Führungskarriere an den Aufstieg von Mitarbeitern an. Zielpersonen der Fachlaufbahn sind Mitarbeiter, die nicht bereit oder geeignet sind, administrative Aufgaben und somit Führungsaufgaben zu übernehmen. Allerdings beinhaltet ihre Arbeit einen sehr hohen Anteil an sach- und fachspezifischen Dingen. Hauptziel ist es, die fachlichen Leistungen anzuerkennen, zu belohnen und gegebenenfalls zu steigern, ihr einen größeren Freiraum bei der täglichen Arbeit einzuräumen und die Fluktuation in dieser Mitarbeitergruppe zu verringern.

Die **Projektkarriere** tritt als vorübergehende Arbeitsform neben der Linienorganisation auf und ergänzt die Fach- und Führungskarrieren. Mitarbeiter werden aus der „normalen“ Linienorganisation herausgenommen und in eine Projektgruppe versetzt bzw. entsendet, um eine bestimmte Aufgabe bzw. ein Problem alleine oder im Projektteam zu erledigen/zu lösen. Durch attraktive Projektaufgabenstellungen werden Fach- und Führungskräfte gleichermaßen angesprochen, und bei erfolgreichem Abschluss des Projektes entsteht eine zusätzliche Karrieremöglichkeit bzw. der Grundstein für einen Karrieresprung auf der vertikalen Linie wird vorbereitet.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. Thom/Zaugg 2007 S. 254.

<sup>97</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 405.

<sup>98</sup> Vgl. Becker 2005a, Berthel/Becker 2007 und Bröckermann 2007.

<sup>99</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 377.

<sup>100</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 392 f.



#### 2.5.4.8 Coaching

Coaching hat das Ziel, die beruflichen Selbstgestaltungspotentiale von Mitarbeitern und Führungskräften durch individuelle Beratung und Unterstützung zu fördern. Es ist ein Gesprächs-, Betreuungs-, Beratungs- und Entwicklungsangebot in beruflichen und persönlichen Fragen. Durch den Coach wird dem Mitarbeiter, auch Coachee genannt, gezeigt, wie er sich besser organisieren, eigene Potentiale entwickeln und daraus neue Kraft für den beruflichen und auch privaten Alltag schöpfen kann.<sup>101</sup> Zwei Funktionen nimmt das Coaching ein, zum einen die fachliche Personalentwicklung und zum anderen die sozio-emotionale Ebene, als therapeutische Funktion zur Minderung beruflichen Leidens und zur Förderung der Selbstverwirklichung.<sup>102</sup> Ersteres soll hier Hauptgegenstand der Betrachtungen sein.

Ziel des Coaching soll es sein, die Stärken und Schwächen, Erfolgspotentiale und besondere Arbeitsweisen des Coachees aufzudecken und ihm näherzubringen. Um dies zu erreichen, sind gegenseitiges Vertrauen zwischen Coach und Coachee und die Bereitschaft, für eine längere Zeit offen miteinander zu arbeiten, Grundvoraussetzungen.

In der Literatur werden verschiedene Formen vorgestellt. Unterschieden wird nach Herkunft des Coach, ob firmenextern, firmenintern, oder das Coaching wird durch den Vorgesetzten durchgeführt. Auch wird nach Anzahl der beteiligten Personen unterschieden, nach Einzel oder Gruppencoaching.<sup>103</sup>

Coaching-Techniken sind:

- Fragen;
- Rekonstruktion;
- Verschiedene Gesprächstechniken;
- Feedback.

#### 2.5.4.9 Mentoring

Das Mentoring stellt eine weitere Form der Personalförderung dar und ist im Gegensatz zum Coaching ein unentgeltliches Beratungsengagement.<sup>104</sup> Es ist eine Beziehung zwischen einem erfahrenen Linienmanager oder einer höhergestellten Führungskraft, auch Mentor genannt, und einer neuen Führungskraft, die am Anfang des Berufslebens steht. Der Mentor übernimmt die Rolle des Beraters in beruf-

---

<sup>101</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 456.

<sup>102</sup> Vgl. Scholz, 2000, S. 962.

<sup>103</sup> Vgl. Jung 2008, S. 552.

<sup>104</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 410.

lichen und teilweise auch privaten Belangen des Mentee und hilft dem jüngeren Unternehmensmitglied, seine Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen zu entwickeln. Zusätzlich steht die Integration des Neulings in die soziale Struktur der Belegschaft und des Unternehmens im Vordergrund. Der Mentor unterstützt den Mentee bei dem systematischen Knüpfen von Kontakten (Networking), der personenbezogenen Weitergabe von Wissen, bei Erfahrungen in Verhaltensweisen, bei der Weitergabe von Normen und Werten sowie bei der Vermittlung von sozial erwünschten Formen des beruflichen Miteinanders in seiner beruflichen Entwicklung.<sup>105</sup>

Beim Mentoring profitieren beiden Seiten. Der Mentor kann seine Beratungsfähigkeiten unter Beweis stellen und zusätzlich Informationen über seine Arbeits- und Führungsstil sowie Qualitäten erhalten. Der Mentee profitiert vom großen Erfahrungsschatz des Mentors und seinen Kontakten. Er erhält ein direktes Feedback auf seine erbrachten Leistungen, die ihm bei seiner persönlichen Entwicklung einen hohen Nutzen bringen können.

Nach Jung können vier Stufen einer erfolgreichen Mentorbeziehung unterschieden werden:

- Initiierung (Initiation): Diese Stufe dauert sechs bis zwölf Monate. Die Nachwuchskraft bewundert die Kompetenz des Vorgesetzten und erkennt Unterstützung und Beratung an. Die erfahrene Führungskraft sieht das Potential und die Förderwürdigkeit des zukünftigen Mentee;
- Entwicklung (Cultivation): Diese Stufe dauert zwischen drei und fünf Jahren. Der Vorgesetzte sorgt für herausfordernde Tätigkeiten, Förderung, Schutz und Unterstützung. Der jungen Nachwuchskraft werden neue Einstellungen, Werterhaltungen und Verhaltensstile vermittelt;
- Trennung (Seperation): Die dritte Phase ist durch ein gewisses Durcheinander, Angstgefühle und durch ein Gefühl des Verlorenseins gekennzeichnet. Der junge Manager erfährt Unabhängigkeit und Autonomie, während der Vorgesetzte seinen Erfolg präsentiert;
- Neubestimmung (Redefinition): Die Beziehung wird eine Freundschaft. Der Vorgesetzte unterstützt den Jungmanager weiterhin und ist stolz auf die Leistung „seiner“ Nachwuchskraft, die sich für die früheren Jahre dankbar zeigt und autark handelt.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> Vgl. Oechsler 2006, S. 506 und Bröckermann 2007, S. 457.

<sup>106</sup> Vgl. Jung 2008, S. 286.

#### 2.5.4.10 Bildung von Stellenbündeln

Mit zunehmender Dynamik und Komplexität sowie Dynamisierung der Arbeitsplätze im Unternehmen ist eine ausformulierte Stellenbeschreibung für jeden einzelnen Arbeitsplatz kaum noch zu bewältigen bzw. bindet einen Großteil der Personalabteilungsressourcen und wirkt somit eher kostentreibend. Um dem entgegenzuwirken, macht es für Unternehmen Sinn, gleiche bzw. ähnliche Stellen in ihrer Beschreibung zu Stellenbündeln zusammenzufassen. Es werden Tätigkeiten, Anforderungen und Qualifikationsvoraussetzungen mehrerer gleicher/ähnlicher Arbeitsplätze (Job Families) zusammengefasst. Situative und stellenbezogene Elemente werden jeweils im Zuge der Konkretisierung anlassbezogen hinzugefügt.

Das vom Unternehmen festgelegte Tätigkeitsprofil, die fachlichen und persönlichen Anforderungen an einen Arbeitsplatz, werden durch Beschreibung in einem Stellenbündel in einem bestimmten Abstraktionsniveau zusammengefasst. Grundsätzlich entspricht allerdings der Aufbau von Stellenbündeln dem der Stellenbeschreibung.

Das Anforderungs- und Tätigkeitsprofil von Stellenbündeln beschreibt die fachlichen und persönlichen Anforderungen an die jeweils zusammengefassten Tätigkeiten und leitet somit den dauerhaft zu erbringenden Betrag der gebündelten Stellen zur Gesamtleistung des Unternehmens ab. Bei fachlichen und persönlichen Anforderungen handelt es sich um formale und ressortbezogene Anforderungen wie Aus- und Weiterbildung. Das für die Tätigkeit erforderliche Niveau an Fachwissen und Fachkönnen, was sich als Grund- und Spezialkenntnisse widerspiegelt und die persönlichen Verhaltensanforderungen wie z.B. Führungskompetenz und Verantwortungsbereitschaft. Den Vorgang der Bündelung gleicher und verwandter Stellen in ein Stellenbündel erfolgt kompetenzorientiert.

Stellenbündel haben gleichzeitig mehrer Vorteile, zum einen vereinfachen sie die Personalarbeit, reduzieren die Komplexität und folgen dem Gestaltungsprinzip: „so abstrakt wie möglich, so genau wie nötig“. Zum anderen sind Stellenbündel Grundlage und Ausgangspunkt personalwirtschaftlicher Planung, Entscheidung und Gestaltung und damit Basis der Personalentwicklungsarbeit. Durch den geringen Pflege- und Änderungsaufwand von Stellenbündeln, indem diese nur im Bedarfsfall aktualisiert werden, sind sie sehr effizient und kostengünstig. Zusätzlich liefern sie wichtige Informationen und sind dauerhaft verfügbar.

Nach Becker<sup>107</sup> haben Stellenbündel folgende strategische Bedeutung:

- Sie tragen zur Absicherung der Unternehmensplanung bei, da sie z.B die vorhanden oder benötigten Kompetenzen für Akquisitionen und Rational-

---

<sup>107</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 318.

- lisierungen anzeigen und erkenntlich werden lassen, welche Best Practice zur Leistungssteigerung des Unternehmens beiträgt;
- Das strategische Personalmanagement kann mit Hilfe von Stellenbündeln den Personalbedarf, den Personaleinsatz, die Entlohnungspolitik sowie den Personalaufbau, -umbau und -abbau steuern. Am Stellenbündelniveau orientierte Personalplanung differenziert dabei in Kern- und Peripheriekompetenzen;
  - Stellenbündel geben an, welche Kerntätigkeiten und welche Anforderungen ein Bündel vereinigt. Jeder Mitarbeiter weiß, was seine Stelle beinhaltet. Durch eignungsdiagnostische Verfahren kann eignungs- und neigungsbezogener Personaleinsatz sichergestellt werden;
  - Die Personalkosten werden transparenter. Individuelle Unterschiede und „Insellösungen“ ungleicher Entlohnungen werden sichtbar. Ein leistungsgerechtes Personalkostenmanagement wird möglich, indem die Grundgehälter für Stellenbündelanforderungen und Zulagen für Extraleistungen bezahlt werden;
  - Stellenbündel geben der Personalentwicklung die Möglichkeit, bedarfsorientiert ihre Maßnahmen zu realisieren. Die Personalentwicklung wird treffsicherer und kostengünstiger;
  - Dynamik, Komplexität und Flexibilität der Unternehmensentwicklung sind durch den Einsatz von Stellenbündeln und der Besetzung mit geeigneten Mitarbeitern beherrschbar. Wechsel im Stellenbündel sind Standard. Wechselt ein Mitarbeiter von der Einkaufsabteilung in die Verkaufsabteilung, dann wechselt er zwar die Stelle, möglicherweise aber nicht das Stellenbündel. Das Tätigkeits- und Anforderungsprofil ist als Querschnittsanforderung formuliert und ändert sich nicht. Personalentwicklungsmaßnahmen sind für Wechsel im Stellenbündel nicht zwingend erforderlich.<sup>108</sup>

#### 2.5.4.11 Praktikum

Der Begriff ‚Praktikum‘ ist nicht eindeutig definiert<sup>109</sup>, er wird oft synonym mit Laborkurs, Betriebspraktikum, praktischer Anfängerübung und anderen gebraucht.

Das Praktikum, auch oft betriebliches Praktikum genannt, dient der Sammlung von Erfahrungen, praktischen Kenntnissen und Fertigkeiten. Sie stehen oft im Zusammenhang mit einer Ausbildung und sind vor allem für Schüler (Schülerpraktikum)

---

<sup>108</sup> Vgl. ebenda, S. 316 ff.

<sup>109</sup> Vgl. Becker 2005a und Oechsler 2007.

und Studenten an Universitäten und Hochschulen (Betriebspraktikum) vorgeschrieben bzw. erwünscht. Die Effizienz von einem Praktikum hängt oft vom Unternehmen ab, wie es das Praktikum ausgestaltet und wie stark der Praktikant in den betrieblichen Ablauf integriert wird.<sup>110</sup>

Becking versucht eine eigene Definition für Praktikum zu finden:

„Das Praktikum ist ein geschützter Raum zur sinnlichen Erfahrbarmachung von Handlung, der der Entwicklung von Problemlösungskompetenz dient. Der geschützte Raum ist eine übergeordnete Metapher für die didaktische Umgebung, den Bereich, in dem kontrolliert und betreut die Versuche der Teilnehmer stattfinden können, mit Hilfe ihrer Handlungen und anhand derer zu lernen. Der Begriff wird statt des geläufigeren ‚Lernraum‘ gewählt, um den Aspekt der Schutzfunktion für das Praktikum zu betonen.“<sup>111</sup>

#### **2.5.4.12 Traineeprogramme**

Traineeprogrammen wird von vielen Unternehmen traditionell besondere Bedeutung beigemessen, da aus den Trainees, oft Universitäts- oder Hochschulabsolventen, zukünftige Führungskräfte rekrutiert werden und dies eine zentrale Bedeutung für Unternehmen hat. Es sind spezielle Einarbeitungsprogramme, in denen Hochschulabsolventen systematisch mit dem gesamtbetrieblichen Geschehen, der Unternehmenskultur, strukturellen und funktionsbezogenen Zusammenhängen, konkreten Arbeitsprojekten und Organisationsstrukturen vertraut gemacht werden sollen. Mit dem Angebot eines Traineeprogramms versuchen Unternehmen, qualifizierte Führungskräfte anzuwerben, Imagebildung nach außen zu betreiben sowie Anreize für Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens anzubieten.<sup>112</sup> Zwischen sechs Monaten und maximal 2 Jahren dauert ein Traineeprogramm, und die Teilnehmer werden aufgrund der hohen Kosten für das Unternehmen sehr sorgsam ausgewählt. Der Ablauf wird auf jeden Trainee individuell abgestimmt und richtet sich nach den jeweiligen Vorkenntnissen bzw. gesetzten Studienschwerpunkten und den persönlichen Neigungen.

Das Programm hat mehrere Phasen, die nicht unbedingt nacheinander durchlaufen werden, sondern sich auch abwechseln können. In der Orientierungsphase lernen die Trainees zunächst die zentralen Bereiche des Unternehmens kennen und nehmen an zentralen Unternehmenseinführungsveranstaltungen teil. Sie erledigen

---

<sup>110</sup> Vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 370.

<sup>111</sup> Vgl. [http://www.fernuni-](http://www.fernuni-hagen.de/arbeiten/lehren/lehrepraktisch/praktika/diss_beck/theorie/definition.shtml)

[hagen.de/arbeiten/lehren/lehrepraktisch/praktika/diss\\_beck/theorie/definition.shtml](http://www.fernuni-hagen.de/arbeiten/lehren/lehrepraktisch/praktika/diss_beck/theorie/definition.shtml), 17. Februar 2009.

<sup>112</sup> Vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 370.

selbständig Aufgaben, die von ihrem derzeitigen Vorgesetzten vorgegeben wurden und werden von diesem dabei ebenfalls beratend unterstützt.

In der Vertiefungsphase beschäftigt sich der Trainee mit Tätigkeitsfeldern, für die er in seinem Studium Qualifikationen und Kompetenzen erworben hat, und lernt in diesem Zusammenhang gleich weitere Kerneinsatzbereiche kennen, die später zu seinem Hauptaufgabengebiet gehören können.<sup>113</sup>

#### **2.5.4.13 Assessment-Center (AC)**

Hohe Personalkosten insbesondere im Bereich der Fach- und Führungskräfte erfordern die effiziente Auswahl personeller Ressourcen. Traditionelle Beurteilungsverfahren vermögen die Anforderungen an personalwirtschaftliche Entscheidungen im Hinblick auf Objektivität, Transparenz, Akzeptanz, Vergleichbarkeit, Chancengleichheit und Leistungsbezogenheit nur bedingt zu erfüllen, und so ist in den Blickpunkt das Assessment-Center gerückt.

Das Assessment-Center-Verfahren ist ein „systematisches Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefiziten, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Teilnehmer in Bezug auf vordefinierte Anforderungen angewandt wird.“<sup>114</sup>

Es wird versucht, ein reales Umfeld durch die Veranstalter des Assessment-Center zu simulieren, indem die Teilnehmer Einzel- oder Gruppenaufgaben zu lösen haben. Herkömmliche Auswahlverfahren bzw. Eignungstests wie Interviews, verschiedene Tests, Rollenspiele usw. werden entsprechend den Anforderungen und relevanten Verhaltensweisen miteinander kombiniert. Beim Lösen der Aufgaben werden die Teilnehmer von mehreren Personen (Assessoren) beobachtet, und jeder Assessor beurteilt jeden Teilnehmer getrennt voneinander. Die endgültige Qualifikationsdiagnose / -prognose für jeden einzelnen AC Teilnehmer wird aus den verschiedenen Einzelaussagen der Beobachter zusammengesetzt bzw. in einer gemeinsamen Gruppendiskussion und Urteilsabstimmung festgelegt. Im abschließenden Feedbackgespräch mit dem Teilnehmer des ACs wird das Zustandekommen der Beurteilung individuell erläutert und zusätzlich auf Stärken und Schwächen hingewiesen.<sup>115</sup>

Der Grundaufbau von ACs ist meist gleich, die Ausgestaltung von ACs durch die Organisatoren kann sehr unterschiedlich sein.

Nachfolgend sind die Merkmale eines ACs kurz beschrieben:

---

<sup>113</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 454.

<sup>114</sup> Jeserich 1991, S. 33.

<sup>115</sup> Vgl. Hentze/Kammel 2001, 314 f.

- die Teilnehmer durchlaufen in einer ein- bis dreitägigen workshop-ähnlichen Veranstaltung mehrere eignungsdiagnostische Übungen (Verfahrensprinzip: „Methodenvielfalt“);
- dabei werden sie von mehreren Führungskräften des Unternehmens oder extern beauftragten Experten beurteilt (Verfahrensprinzip: „Mehrfachbeurteilung“);
- es werden hauptsächlich eignungsdiagnostische Verfahren eingesetzt, die Qualifikation über die Beobachtung von Verhalten messbar machen sollen. (Verfahrensprinzip: „Verhaltensorientierung“);
- die beurteilten Anforderungen werden aus einer differenzierten Anforderungsanalyse abgeleitet (Verfahrensprinzip: „Anforderungsbezogenheit“).<sup>116</sup>

#### 2.5.4.14 Outdoor Training

Outdoor Training, auch Outward-Bound-Methode genannt, ist eine Erlebnistherapie in einem völlig ungewohnten Umfeld, mit der durch körperliches Training, Projektarbeit, Rettungsdienst und Expedition die Persönlichkeit entwickelt werden soll. Sie führt zu einem Erfahrungslernen der Teilnehmer unter Extremsituationen draußen in der Natur, also fernab des häuslichen und beruflichen Umfelds.

Outdoor Trainings zeigen folgende Gestaltungselemente:

- Einführung, Vorstellung, Erläuterung der Arbeitsweise und Zielsetzung;
- Konkrete Aufgaben und Übungen im Freien (bspw. Hochseilgarten, Vertrauensfall);
- Auswertung und Besprechung dieser Übungen;
- Feedback für die einzelnen Gruppenmitglieder vom Trainer;
- Besprechung möglicher Lernfortschritte;
- Transferunterstützende Maßnahmen zum Abschluss.<sup>117</sup>

Ziel ist es, durch das Gruppenerlebnis, durch Lernen aus Erfahrungen in Extremsituationen und Reflexion des Verhaltens Schlüsselqualifikationen zu sensibilisieren und herauszubilden wie:

- Verantwortungsbewusstsein und -bereitschaft;
- Eigeninitiative;
- Fantasie und Kreativität sowie;
- Kooperations-, Problemlösungs-, Selbststeuerungs-, Lern- und Konfliktlösungsfähigkeit.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 225.

<sup>117</sup> Vgl. Becker 2005b, S. 180.

Befürworter betonen die Kraftquelle bewegender Erlebnisse, das Zusammenschweißen der Gruppe durch gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Arbeitssituation und das Erkennen der persönlichen Möglichkeiten und Grenzen. Die Teilnehmer erleben, wie ein Team funktioniert, wie Gruppenzusammenhalt und Wir-Gefühl entstehen bzw. gefördert werden können, welche Regeln praktiziert werden sollten, um ein Team effizient zu machen. Kritiker bezeichnen diese Methode als Pfadfinder-methode und sehen die Outdoor Methode statt als Teamtraining eher als Selbsterfahrungstraining.<sup>119</sup>

### **2.5.5 Arbeitsstrukturierung**

Die Arbeitsstrukturierung ist ein Verfahren des Personaleinsatzes. Man gestaltet die Arbeitsinhalte und das Ausmaß der Arbeitsteilung, um die Stellen zu optimieren und damit die Arbeit produktiver zu machen. Traditionell steht dabei das Interesse im Vordergrund, den Fertigungsprozess in einfache Teilaufgaben zu zerlegen, die routinisiert und folglich ebenso schnell wie kostengünstig erledigt werden können. Dabei verkümmern die Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten und ihre Einsicht in die Sinnzusammenhänge. Gerade diese Fähigkeiten sind aber notwendig, wenn man den Gesetzen des Marktes gehorcht und hohe Produktivität bei gleichzeitiger hoher Qualität sicherstellen will.<sup>120</sup>

Dies wird erreicht, wenn die Beschäftigten über ein hohes Qualifikations- und Kompetenzniveau verfügen und seitens des Unternehmens alle Maßnahmen dafür vorhanden sind.

#### **2.5.5.1 Telearbeit**

Telearbeit ist die räumliche, vom Standort des Auftraggebers getrennte Tätigkeit, die mittels programmgesteuerten Mitteln ausgeführt und deren Ergebnis über Datenleitungen transportiert werden.<sup>121</sup> Grundformen der Telearbeit nach Scholz<sup>122</sup> sind die Home-Based Telework (alle Arbeiten vom häuslichen Arbeitsplatz), Center-Based Telework (alle Arbeiten in Teleservicezentralen oder Online-Labors), On-Site Telework (alle Arbeiten am Standort vom Kunden mit Onlineverbindung zum eigenen Unternehmen) und Mobile Telework (alle ortsunabhängigen Arbeiten, die durch mobile IuK-Technologien unterstützt werden, wie Außendienst). Innerhalb eines be-

---

<sup>118</sup> Vgl. Bress/Hentschel 1989, S. 392.

<sup>119</sup> Vgl. Rosenstiel/Regnet/Domsch 2003, S. 418 f.

<sup>120</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 459.

<sup>121</sup> Vgl. Ulich 2004, S. 242.

<sup>122</sup> Vgl. Scholz 2000, S. 645 f.



stimmten Rahmens bietet die Telearbeit die Möglichkeit, Arbeitszeit, -tempo und -menge eigenverantwortlich zu bestimmen. Telearbeiter müssen nicht unbedingt auf der Grundlage eines Arbeitsvertrages tätig sein, sondern können auch „Freelancer“ sein, die ihre spezifischen Kenntnisse und Kompetenzen den Unternehmen frei anbieten.<sup>123</sup>

#### **2.5.5.2 Job Rotation**

Job Rotation ist ein planmäßiger Wechsel von Arbeitsplatz und Arbeitsaufgabe. Dabei steht die Verringerung der Monotonie, der Sättigung, der einseitigen Belastung sowie die Vermittlung zusätzlicher Qualifikationen im Vordergrund. Durch den fortlaufenden Arbeitsplatzwechsel wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, verschiedenste Aufgaben zu übernehmen und dadurch ihre Fachkompetenzen und Fähigkeiten zu erweitern. Durch den wechselnden Kontakt zu anderen Kollegen und Vorgesetzten wird das Sozialverhalten gefördert und gefestigt. In der Praxis wird Job Rotation meist bei Führungskräften und Nachwuchskräften eingesetzt, um deren Persönlichkeit, konzeptionelle Fähigkeiten, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Fähigkeiten zur Bewältigung von Problemlösungsprozessen zu entwickeln.<sup>124</sup>

#### **2.5.5.3 Fertigungsteam**

Fertigungsteams, Gruppen von bis zu 10 Personen, haben einen größeren Handlungsspielraum und tragen mehr Eigenverantwortung bei der Produktion. Häufig ist die eigene Qualitätskontrolle mit im Bereich der Fertigungsteams, und die Gruppenmitglieder beherrschen in der Regel mehrere Schritte des Produktionsprozesses. Durch diese Punkte erhöht sich die Vielfältigkeit der Aufgaben der Mitarbeiter, und es werden zahlreiche für das Unternehmen unverzichtbare Kompetenzen vermittelt sowie (her)ausgebildet.<sup>125</sup>

#### **2.5.5.4 Job Enlargement**

Durch Job Enlargement, auch Aufgabenbereicherung genannt, werden mehrere strukturell gleichartige oder ähnliche Arbeitsschritte verschiedener Arbeitsplätze zusammengefasst und dadurch die hochgradig strukturierte horizontale Arbeitsteilung rückgängig gemacht. Durch die Verlängerung von Arbeitszyklen erkennt der Arbeitnehmer den Sinnzusammenhang des Arbeitsablaufes besser, Demotivation

---

<sup>123</sup> Vgl. Oechsler 2006, S. 332.

<sup>124</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 361 ff.

<sup>125</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 460.

und Monotoniereaktion werden verhindert. Die Einführung hat in der Praxis nach verschiedenen Studien zusätzlich zu einer Steigerung der Qualität und der Arbeitsleistung beigetragen.<sup>126</sup>

#### **2.5.5.5 Job Enrichment**

Unter Job Enrichment wird nach Herzberg die vertikale Aufgabenerweiterung verstanden, indem Mitarbeitern die Gelegenheit gegeben wird, interessantere Tätigkeiten zu vollziehen. Sie haben damit die Möglichkeit, sich persönlich zu entwickeln und zu wachsen. Dem Arbeitsplatz werden mit diesen Maßnahmen neue und zur ursprünglichen Arbeitsstelle quantitativ unterschiedliche Aufgaben hinzugefügt, damit wird ein höheres Anforderungsniveau des Arbeitsplatzes erreicht. Diese Arbeitsplatzbereicherung verhilft den Mitarbeitern zu einem Wachsen ihrer Persönlichkeit durch Selbstverwirklichung und verhindert, wie beim Job Enlargment, Monotoniereaktionen und Demotivation der Mitarbeiter.<sup>127</sup>

#### **2.5.5.6 Teilautonome Arbeitsgruppe**

Der Arbeitsgruppe wird bei diesem Ansatz die Verantwortung für einen zusammenhängenden Produktionsprozess übertragen, wobei alle Entscheidungen der Planung, Ausführung und Kontrolle von der Arbeitsgruppe getroffen werden. Die Mitarbeiter sollen möglichst alle Arbeiten innerhalb einer Gruppe beherrschen, um sich im gegebenen Fall zu vertreten. Der Vorgesetzte ist hauptsächlich als Coach und Verbindungsglied zum Management tätig.<sup>128</sup> Vorteile sind in der Produktivitätssteigerung und höherer Fertigungsqualität zu sehen. Die Fachkompetenz innerhalb der Gruppe wird durch formale Kontakte zu anderen Gruppenmitgliedern deutlich erhöht. Zusätzlich steigert die höhere Eigenverantwortung der Gruppenmitglieder die Zufriedenheit innerhalb des Unternehmens und senkt die Fluktuationsrate.<sup>129</sup>

#### **2.5.5.7 Fertigungsinsel**

Sie unterscheidet sich im Bezug auf Weiter- und Herausbildung von Qualifikationen und Kompetenzen nicht von einer teilautonomen Arbeitsgruppe. Der Unterschied besteht darin, dass die Fertigungsinsel die technische Ebene berührt.

---

<sup>126</sup> Vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 453.

<sup>127</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 365 ff.

<sup>128</sup> Vgl. Jung 2008, S. 217 f.

<sup>129</sup> Vgl. Berthel/Becker 2007, S. 367 ff.

#### **2.5.5.8 Qualitätszirkel**

Es sind freiwillige Gesprächsrunden hierarchisch gleichgestellter Mitarbeiter eines bestimmten Unternehmensbereiches, die sich regelmäßig, meist wöchentlich, während der Arbeitszeit für bis zu 120 min treffen, um Themen und Probleme aus dem eigenen Arbeitskreis zu analysieren und Lösungsansätze zu erarbeiten. Neben der Qualität von Produkten ist der Hauptgegenstand der Qualitätszirkel die Optimierung der Arbeitsabläufe im Unternehmen bzw. innerhalb des Unternehmensbereiches. Die Idee ist, das Problemlösungspotential von Mitarbeitern zu aktivieren, was bisher größtenteils ungenutzt war.<sup>130</sup>

#### **2.5.5.9 Lernstatt**

Mitarbeiter bilden eine Gruppe, die sich für einen begrenzten Zeitraum für die Lösung eines Problems zusammenfinden. Das Konzept der Lernstatt erfolgt während der Arbeitszeit, und die Teilnahme der Mitarbeiter ist freiwillig, wird aber vom Vorgesetzten meist erwartet. Zielsetzung ist es, die Arbeits- und Produktqualität zu steigern und den Erfahrungsaustausch sowie die Kommunikation und Kooperation zwischen den Mitarbeitern und Abteilungen zu fördern. Kennzeichnend für die Lernstatt ist, dass die Fachkompetenz wie auch die Methoden- und Sozialkompetenz der Teilnehmer der Lernstatt erhöht wird.

#### **2.5.5.10 Werkstattzirkel/Projektgruppe**

Der Werkstattzirkel bzw. die Projektgruppe beinhaltet einen Großteil der Eigenschaften von Lernstatt und Qualitätszirkel, allerdings werden die Mitarbeiter aus ihrer bisherigen Linientätigkeit herausgelöst und dem Projekt zur Verfügung gestellt, um komplexe Nicht-Routineaufgaben, wie betriebliche Ablaufprobleme zu lösen und/oder Innovationen zu entwickeln. Die Teilnehmer sind sowohl erfahrene Beschäftigte des Unternehmens aus verschiedenen Hierarchieebenen und Abteilungen, als auch Newcomer, die frische Ideen und Vorstellungen einbringen.

Die Wirksamkeit liegt unter anderem darin, dass arbeitsnahe und reale Lernprozesse initiiert werden, die aufgrund der Selbststeuerung in den Teams zielgerichtet und besonders effizient ablaufen. Aus Unternehmenssicht kommt ein Zusatznutzen in Form eines „Inhouse-consulting-Ansatzes“ hinzu, da die Projektthemen oftmals tatsächliche und meist dringende Probleme darstellen, für die entweder keine Bearbeitungskapazitäten zur Verfügung stehen oder die aufgrund organisationsüber-

---

<sup>130</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 465 f.

greifender Ausrichtung des Projektes zwischen den verschiedenen Abteilungen innerhalb des Unternehmens liegen.<sup>131</sup>

Nach Beendigung oder Erfüllung des Projektes kehren die Teilnehmer wieder in ihre ursprüngliche Linientätigkeit zurück. Aufgrund der erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen während der Tätigkeit im Werkstattzirkel bzw. der Projektgruppe können die Teilnehmer nach Beendigung auch in eine neue Position der Hierarchie wechseln.<sup>132</sup>

Projektgruppen/Werkstattzirkel tragen insbesondere dazu bei, die fachlichen, methodischen und vor allem sozialen Kompetenzen unter Beachtung der Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns im Unternehmen bei den Mitarbeitern zu verbessern.<sup>133</sup>

#### **2.5.5.11 Stellvertretung**

Der Stellvertreter übernimmt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einer Stelle teilweise oder vollständig für einen festgelegten begrenzten Zeitraum. Grundsätzlich soll die Führungskontinuität sichergestellt werden, allerdings wird es als Instrument der Personalentwicklung zur Nachfolgeplanung- und auswahl sowie zur Assistentenausbildung angewendet. Der Stellvertreter bekommt nach seiner Stellvertretung ein direktes Feedback durch den Stelleninhaber und baut damit seine Qualifikationen und Kompetenzen im speziellen Vertretungsbereich immer weiter aus.<sup>134</sup>

Innerhalb der Stellvertretung wird zwischen drei Typen unterschieden: der geteilten, der begrenzten und der echten Stellvertretung. Im Rahmen der geteilten Stellvertretung nimmt der Stellvertreter einen Teil der Aufgaben der zu vertretenden Stelle wahr. Bei der begrenzten Stellvertretung nimmt der Stellvertreter den gesamten Arbeitsbereich der zu vertretenden Stelle wahr, allerdings werden gewisse Kompetenzgrenzen vorgegeben, innerhalb derer er sich selbstständig bewegen und entscheiden darf. Die echte Stellvertretung umfasst den gesamten Aufgabenbereich mit allen dazugehörigen Rechten und Pflichten.<sup>135</sup>

---

<sup>131</sup> Vgl. Olfert 2003, S. 476.

<sup>132</sup> Vgl. Staehle 1999, S. 769 ff.

<sup>133</sup> Vgl. Olfert 2003, S. 476.

<sup>134</sup> Vgl. Scholz 2000, S. 519.

<sup>135</sup> Vgl. Schmidbauer 1977, S. 246.

#### **2.5.5.12 Sonderaufgaben**

Es handelt sich um einmalig oder unregelmäßig anfallende Arbeiten wie Untersuchungen, Planungs- oder Kontrollaufgaben, die aus allen Bereichen des Unternehmens stammen können. Mitarbeitern, die Sonderaufgaben übernehmen, bietet sich die Gelegenheit, sich gegenüber der neuen Aufgabenstellung zu bewähren und die Problemstellung eigenverantwortlich abzuarbeiten. Zusätzlich können sie sich mit neuen Aufgabengebieten vertraut machen und damit ihre Qualifikationen und Kompetenzen weiter ausbauen.<sup>136</sup>

#### **2.5.5.13 Versetzung**

Bei einer Versetzung kann es sich um Zuweisung zu einer gleich-, höher- oder geringwertigeren Stelle handeln, bei dem sich der Beschäftigte mit Veränderungen des Aufgabenbereiches, -art, -ort und -umfangs konfrontiert sieht. Verbleibt der Mitarbeiter nach seiner Versetzung auf der gleichen Hierarchieebene, so ist es eine horizontale Versetzung, die im Gegensatz zur vertikalen Versetzung keinen hierarchischen Aufstieg bedeutet. Beschäftigte erwerben durch ihre Versetzung in Vorbereitung auf ihre neue Tätigkeit oder am neuen Arbeitsplatz neue Qualifikationen und Kompetenzen.<sup>137</sup>

Unterschieden wird zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Versetzungen, wobei ausschließlich jene Maßnahmen gemeint sind, die eine Änderung der Art, des Ortes und des Umfangs des Aufgabenbereiches beinhalten. Versetzungen eignen sich besonders zur Bereinigung kurzfristiger, auch quantitativer Notlagen. Allerdings sind solche Versetzungen auf Dauer auch keine Lösung, da die Personalnot lediglich anders verteilt wird. Für einen kurzen Zeitraum können solche Versetzungen jedoch durchaus den betrieblichen Ablauf erhalten und sinnvoll sein. Auch in wirtschaftlichen Krisensituationen, in denen gewisse Produktionslinien innerhalb eines Unternehmens weniger ausgelastet sind, macht eine Versetzung des Personals in gut ausgelastete Abteilungen durchaus Sinn, hält das Stammpersonal im Unternehmen und sichert damit auch Arbeitsplätze.<sup>138</sup>

#### **2.5.5.14 Auslandseinsatz**

Beim Auslandseinsatz entsendet das Unternehmen den Mitarbeiter für einen begrenzten Zeitraum ins Ausland. Dabei wird unterschieden:

---

<sup>136</sup> Vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 383.

<sup>137</sup> Vgl. Jung 2008, S. 138 f.

<sup>138</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 181 f.

- Dienstreise: kurzfristiger Aufenthalt, i.d.R. weniger als 3 Monate.
- Abordnung/Delegation: mittelfristig bis zu 3 Jahren.
- Versetzung: langfristig mit neuem Arbeitsvertrag.<sup>139</sup>

Eine weitere Unterscheidung neben der Form der Auslandsentsendung kann im Bereich der Art gemacht werden. Der Mitarbeiter geht für das gleiche Unternehmen ins Ausland oder wird an ein anderes, ausländisches Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum verliehen. Bleibt er im gleichen Unternehmen, nur an einem anderen Standort, stellt sich die Frage, arbeitet der Mitarbeiter in seinem bisherigen Arbeitsgebiet weiter oder wird ihm ein anderer Arbeitsbereich zugeteilt.

Der Einsatz von Mitarbeitern im Ausland ist ein Instrument, das Mitarbeiter sehr fördert und weiterbildet. Das Lernen und Leben in einer fremden Umgebung und Kultur bringt dem Mitarbeiter eine nachhaltige Verbesserung für spätere Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen. Durch den Auslandseinsatz wird die Herausbildung eines unternehmerischen, kosmopolitischen Bewusstseins, Anpassungsfähigkeit, Loyalität, Kommunikations- und Führungskompetenzen im Sinne des Unternehmens und Verständnis für die interkulturellen Unterschiede zwischen den Kulturen gefördert.<sup>140</sup>

Der Auslandseinsatz ist eine der teuersten personalpolitischen Maßnahmen<sup>141</sup>, daher ist insbesondere eine gezielte Auswahl potenzieller Mitarbeiter für die Entsendung ins Ausland von erheblicher Bedeutung. Zur Vermeidung von Fehlbesetzungen ist eine detaillierte Ermittlung erforderlich. Besonders folgende, teils persönliche Qualifikationserfordernisse, sollten teilweise, bestenfalls vollständig, vorhanden sein:

- Offenheit für fremde Kulturen;
- Akzeptanz von fremdem Verhalten;
- eigene Anpassungsfähigkeit an die vorherrschende Kultur;
- gute gesundheitliche und physische Kondition;
- familiäre Flexibilität ;
- eigene Motivation, sich in fremder Umgebung zurechtzufinden.

## 2.5.6 Organisationsentwicklung

In der Literatur ist umstritten, den Themenkreis der Organisationsentwicklung zur Personalentwicklung hinzuzurechnen. Bröckermann<sup>142</sup> sieht im Gegensatz zu Be-

---

<sup>139</sup> Vgl. Oechsler 2006, S. 543.

<sup>140</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 416 ff.

<sup>141</sup> Vgl. Mager/Weiler 1991, S. 14.

<sup>142</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 420.

cker<sup>143</sup> in der Organisationsentwicklung weit mehr als einen Teilaspekt der Personalentwicklung und beschreibt diesen explizit als ein „eigenständiges Gestaltungsfeld, das Elemente der Personalentwicklung aufnimmt“<sup>144</sup>. Organisationsentwicklung umfasst in der Literatur standardmäßig Themen wie z.B. Change Management, Alters-Diversity-Management oder organisationales Lernen. Hier wird der Ansicht von Bröckermann gefolgt, der Aspekte der Organisationsentwicklung nur insoweit berücksichtigt, sofern sich diese auf die Personalentwicklung auswirken. Bröckermann benennt jene personalentwicklungsrelevanten Themengebiete der Organisationsentwicklung als „Arbeitsstrukturierung“ und grenzt damit diese Schnittstelle zwischen Personal- und Organisationsentwicklung sinnvoll gegeneinander ab<sup>145</sup>.

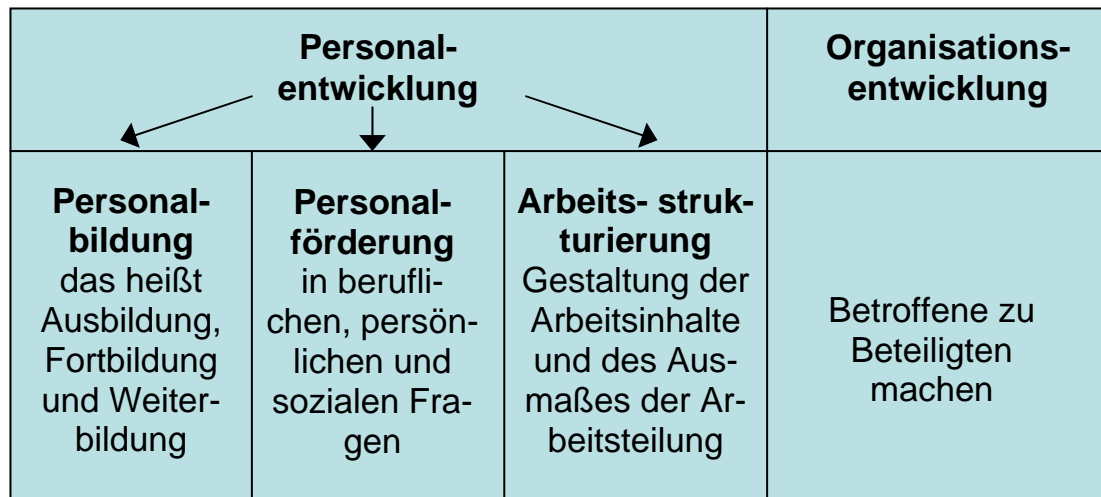


Abbildung 3: Personal und Organisationsentwicklung<sup>146</sup>

Weitere Aspekte der Organisationsentwicklung werden in dieser Arbeit nicht weiter verfolgt.

Die Personalentwicklung beinhaltet ein weites Feld von Ansätzen und Überlegungen. Diese reichen vom klassischen Verständnis des betrieblichen Bildungswesens über eine moderne Sicht der Qualifizierung der Mitarbeiterförderung bis hin zur umfassenden Bereichs- und Organisationsentwicklung. Zur systematischen Gestaltung des Prozesses der Personalentwicklung sind in ein Konzept auch die Fragen der Zuständigkeit und organisatorischen Verankerung sowie der schrittweisen Einführung zu integrieren.

<sup>143</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 536.

<sup>144</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 421.

<sup>145</sup> Vgl. ebenda, S. 421.

<sup>146</sup> Quelle: Bröckermann 2007 S. 421.

### 2.5.7 Bildungscontrolling

Bildungscontrolling ist eines der aktuellsten Themen<sup>147</sup> im Bereich der Personalentwicklung. Controlling im Bereich der Personalentwicklung bedeutet Qualitätssicherung und Effizienz der betrieblichen Qualifizierungsarbeit. Dabei sollte man Controlling nicht einseitig auf die Kostenseite oder auf die Erfolgsseite (Nutzen von Bildungsmaßnahmen) beschränken. Ein Controlling-System sollte wegen der realen Möglichkeit und trotz der kritischen Grenzen eine komplexe Kontrolle und Steuerung des Prozesses der Personalentwicklung ermöglichen. Viele Unternehmen gehen jedoch mit überzogenen Erwartungen an die Möglichkeiten des Bildungscontrollings heran.

Im Bereich der Kostenkontrolle gestaltet sich das Bildungscontrolling vergleichsweise einfach. Die Kosten für externe Seminare und die Reisekosten der Schulungsteilnehmer lassen sich bei diesen Maßnahmen recht einfach ermitteln. Schwieriger wird es da schon mit den nicht erbrachten Leistungen des Schulungsteilnehmers während seiner Abwesenheit vom Arbeitsplatz (Opportunitätskosten) und mit den anteiligen Verwaltungskosten des Personalbereichs.

Bei internen Schulungsveranstaltungen, insbesondere aber bei den Maßnahmen am Arbeitsplatz und bei den arbeitsplatznahen Maßnahmen, haben die meisten Unternehmen auch mit der Kostenseite Schwierigkeiten. Hierfür existieren nach Lehrbuchmeinung bereits ausgefeilte innerbetriebliche Leistungsverrechnung, die darüber hinaus dem Bildungswesen eines Unternehmens weitgehende Eigenständigkeit übertragen.

Wesentlich schwieriger als die Kostenkontrolle einer Maßnahme und der Kostenvergleich zwischen mehreren Möglichkeiten stellt sich die Nutzen- bzw. Erfolgskontrolle von Qualifizierungsmaßnahmen dar. Der Nachweis von Entwicklungs- bzw. Lernerfolgen ist in der Regel nicht exakt zu erbringen. Relativ gut funktioniert das noch bei Aktivitäten zur Förderung der fachlichen und methodischen Kompetenzen. Der sichere Umgang mit einem neuen PC Programm lässt sich recht gut überprüfen, anders sieht es bei den persönlichen und sozialen Kompetenzen aus. Dabei kommt es zu einem gewissen Grad zwar auch auf das Wissen, überwiegend jedoch auf konkrete Veränderungen im Verhalten am Arbeitsplatz an, und dies lässt sich nicht so einfach messen und bestimmen.

Trotz aller Einschränkungen stellt die Überprüfung des Transfererfolges einen vielversprechenden neuen Ansatz der Erfolgskontrolle dar. In der betrieblichen Praxis wird versucht, den Transfererfolg durch die Befragung der Schulungsteilnehmer

---

<sup>147</sup> Vgl. Gust/Weiss 2005 sowie Becker 2005a.



sowie durch die Befragung von Bezugsgruppen (Vorgesetzter, Kollegen, gegebenenfalls Kunden) greifbar zu machen.

Damit sind die „Kontroll“-Möglichkeiten des Bildungscontrolling praktisch ausgeschöpft. Controlling soll und muss auch den Erfolg im Nachhinein festhalten und Misserfolge aufspüren und beschreiben. Somit sind alle Aktivitäten zu berücksichtigen, die proaktiv zur Qualitätssicherung und -verbesserung beitragen können.

## **2.6 Personalentwicklung im mittelständischen, international tätigen Unternehmen**

### **2.6.1 Personalentwicklung im KMU**

Empirisch gestützte Aussagen über die Gestaltung der Personalentwicklung sowie die eingesetzten Instrumente liegen bisher vorwiegend in Großunternehmen vor.<sup>148</sup>

Die Zahl der Untersuchungen, die den Fokus auf KMU legen, ist recht gering; sie zeigen aber eine Reihe ähnlicher Ergebnisse und Probleme bei KMU auf. Zu benennen sind dazu:

- Das Fehlen von Spezialisten im Personalentwicklungs- und Beratungsbereich sowie von Personalentwicklungsverantwortlichen. Damit besteht die Notwendigkeit, mit externen Beratungsgesellschaften zusammenzuarbeiten.
- Die Organisationsform wird vorwiegend „ad hoc“ geändert, ohne auf langfristige Planungen zurückzugreifen, damit wird lediglich reagiert statt agiert.
- Kompetenzentwicklung wird auf Weiterbildung (in organisierter Form) reduziert betrachtet.
- Auslöser für Qualifizierungsmaßnahmen sind oft technische Entwicklungen und Produktinnovationen, Themenschwerpunkte sind stark fachspezifisch. Damit steht die erforderliche Qualifikation erst mit Zeitverzug zur Verfügung.
- Erhebliche Unterschiede im Aktivitätsniveau zwischen einzelnen KMU sowie zwischen Mitarbeitergruppen treten äußerst häufig auf.<sup>149</sup>

In den Unternehmen sind kaum hauptamtliche Personalentwickler oder Organisationsentwickler vorhanden, in den meisten Fällen ist die Zuständigkeit der Personalentwicklung überhaupt nicht genau festgelegt, was bereits auf einen geringen Stellenwert dieses Problemkreises hinweist. Für Personalentwicklung ist in KMU der

---

<sup>148</sup> Vgl. Hering/Pförsch/Wordelmann 2001, S. 28 ff.

<sup>149</sup> Vgl. Kailer/Mugler, 1998, S. 251 ff.

jeweilige Vorgesetzte bzw. die Unternehmensleitung direkt verantwortlich. Diese sind durch das Tagesgeschäft meist überlastet und widmen sich deshalb den Fragen der Kompetenzentwicklung, wenn überhaupt, nur sehr unzureichend.<sup>150</sup> Entscheidungen über Qualifizierungsmaßnahmen fallen weitgehend „ad hoc“ und beruhen selten auf einer systematischen konzeptionellen Fundierung und Planung. Oft wird die Weiterbildung in KMU unterlassen, weil Probleme in den betrieblichen Abläufen auf verschiedene Ursachen personeller, organisatorischer und technischer Art zurückgeführt werden und erst sehr spät erkannt wird, dass das Problem die Qualifikation des Mitarbeiters ist.<sup>151</sup>

Insbesondere in KMU wird der Begriff Personalentwicklung weitgehend mit Weiterbildung gleichgesetzt, andere Instrumente sind nur rudimentär vorhanden oder werden durch „zufällige“ unternehmensbezogene Entwicklungen eingeführt (z.B. auf Wunsch des Kunden).<sup>152</sup>

Als Auslöser für Personalentwicklungsmaßnahmen werden von KMU größere organisatorisch-strukturelle Veränderungen, Produktinnovationen, Einführung von neuer EDV oder neuen Technologien bzw. Maschinen genannt. Verstärkt stellt die Literatur fest, dass KMU in den letzten Jahren auch Leitbilder erarbeiten, Unternehmensstrategien entwickeln oder Projekte im Bereich Unternehmenskultur und Corporate Identity durchführen. Die Entwicklung geht zunehmend in Richtung systematischer Kompetenzentwicklung innerhalb des Unternehmens.<sup>153</sup> Im Zuge solcher Projektarbeiten wird auch ein Weiterbildungsbedarf festgestellt und entsprechende Maßnahmen können eingeleitet werden.<sup>154</sup>

In KMU werden die verschiedenen Mitarbeitergruppen unterschiedlich von der Personalentwicklung erfasst. Schwerpunktmäßig werden im Unternehmen kaufmännisch-technische Fach- und Führungskräfte, mit Abstand auch das Mittelmanagement, Verkaufspersonal und Facharbeiter weitergebildet. In etwas größeren Unternehmen gewinnt die Bildung des Führungskräftenachwuchses an Bedeutung. Einzelberatung und Coachings finden vorzugsweise für die Leitungsebene im Rahmen von Unternehmensentwicklungsprogrammen, Trainings- und Beratungsprogrammen oder im Zuge der Vorbereitungsphase für Unternehmensnachfolger bzw. -gründer statt.<sup>155</sup>

---

<sup>150</sup> Vgl. Aiginger/Tichy 1985, S. 120 ff.

<sup>151</sup> Vgl. Stahl 1993, S. 25 ff.

<sup>152</sup> Vgl. Kailer 1995, S. 335 ff.

<sup>153</sup> Vgl. Kailer 1987, S. 172 ff.

<sup>154</sup> Vgl. Scholz/Oberschulte 1994, S. 113 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Scholz/Oberschulte 1994, S. 101 ff.

### 2.6.2 Personalentwicklung im international tätigen Unternehmen

In der Literatur werden keine grundlegenden Unterschiede zwischen Personalentwicklung in national tätigen Unternehmen einerseits und international tätigen andererseits gemacht.

Alle international tätigen Unternehmen beschäftigen für das Auslandsgeschäft im Stammhaus oder direkt im Ausland sowohl Mitarbeiter mit Berufsausbildung als auch Absolventen mit akademischem Abschluss von Berufsakademien, Hochschulen oder Universitäten<sup>156</sup>. Allerdings stellt die wenig vorhandene Literatur übereinstimmend fest, dass die meisten Ausbildungen nicht ausreichen, um die geforderten Kompetenzen mitzubringen. Aus diesem Grund müssen die Mitarbeiter, die im Auslandsgeschäft eingesetzt werden, entsprechend ihren Defiziten geschult werden.<sup>157</sup> Gründe, warum die Vorbildung der im Auslandsgeschäft eingesetzten Mitarbeiter nicht ausreichen, sind vielfältig. Die Hauptsächlichen sind folgende:

- zu lange Ausbildungszeiten an deutschen Hochschulen und Universitäten<sup>158</sup>;
- zu praxisfremde Ausbildung, besonders an den Universitäten und teilweise an den Hochschulen;
- zu geringes Training der kreativen und innovativen Fähigkeiten in allen Ausbildungsgängen in Schulen, Berufsschulen und Hochschulen;
- Ausbildung der Studierenden häufig auf dem Stand alter Technologien. Allerdings ist es von den Hochschulen und Universitäten kaum zu erwarten, dass jedes neue Update berücksichtigt wird und immer die neuesten Softwareupdates vorliegen. Hingegen von den Studierenden kann erwartet werden, dass sie sich sehr rasch in technische Neuerungen einarbeiten und umgangssicher werden.

### 2.6.3 Ausgewählte Qualitäts- und Kompetenzbereiche in international tätigen KMU

Unternehmen, die international operieren, benötigen Mitarbeiter, die mit den internationalen Gepflogenheiten bzw. den Besonderheiten des jeweiligen Landes vertraut sind. Dazu sind bestimmte Qualifikations- und Kompetenzbereiche von Mitarbeitern wichtig und sollten von den Unternehmen in Weiterbildungs- und Kompetenzkonzepten speziell gefördert werden. Diese Kompetenzen können in

---

<sup>156</sup> Vgl. Hering/Pförsch/Wordelmann 2001, S. 89 ff.

<sup>157</sup> Vgl. Kutschker/Schmid 2006 Kap.5.

<sup>158</sup> Vgl. Hering/Pförsch/Wordelmann 2001, S. 87.

folgende Qualifikationsmodule für international tätige Mitarbeiter unterteilt und inhaltlich hinterlegt werden:<sup>159</sup>

I. Strategische Kompetenz

- Erfassen und Entscheiden von komplexen Sachverhalten;
- Strategische Markt-, Produkt- und Wettbewerbskompetenz.

II. Internationale Fachkompetenz

- Erfassen und Entscheiden von komplexen Sachverhalten;
- Umsetzungs- und Marktkompetenz.

III. IuK-Kompetenz

- Netzwerkkompetenz;
- Management und Controlling-Tools.

IV. Methodenkompetenz

- Projektmanagement;
- Problemlösungs- und Entscheidungsverfahren;
- Kostenrechnung und Controlling;
- Finanzwirtschaft.

V. Soziale Kompetenz

- Präsentation und Kommunikation;
- Teamfähigkeit;
- Planen, Führen und Delegieren.

VI. Interkulturelle Kompetenz

- Religiöse und gesellschaftliche Werte beachten;
- Verhaltens- und Umgangsformen des jeweiligen Landes;
- Sprachkompetenz, Englisch, Zweit- und Drittsprache, Landessprache.

Die hier aufgezeigten und näher beschriebenen Qualifikationsmodule sollten Mitarbeiter im Auslandsgeschäft größtenteils beherrschen und im täglichen Geschäft als Selbstverständlichkeit anwenden und umsetzen. KMU sollten ihre Mitarbeiter darauf sensibilisieren, und auftretende Defizite sollten erkannt und im Sinne des Unternehmens verbessert werden. Eventuell auftretende Defizite erkennt man durch ver-

---

<sup>159</sup> Vgl. ebenda, S. 100 f.

tiefernde Mitarbeitergespräche, darin wird der benötigte konkrete Schulungsbedarf festgelegt.<sup>160</sup>

## 2.7 Personalentwicklung als Prozess

### 2.7.1 Herkunft und Entstehung von PDCA

Neben der rein strukturellen Perspektive (Instrumente und Bausteine) kann die Personalentwicklung auch aus prozessualer Sicht betrachtet werden. Personalentwicklung ist ein regelgebundener Prozess, der im Sinne der traditionellen Managementlehre als ein Regelkreis von Planungs- und Kontrollaktivitäten verstanden werden kann. Hier spielt in der Literatur sowie in der Praxis insbesondere der sogenannte PDCA-Zyklus (**Plan-Do-Check-Act**) eine wichtige Rolle (vgl. Kap. 4.1.2)

Der PDCA Zyklus hat seinen Ursprung im Total Quality Management (TQM) und wurde entwickelt von William Edwards Deming (1900–1993) und bedeutet übersetzt „umfassendes Qualitätsmanagement“.

Der PDCA-Zyklus ist ein Instrument zur stetigen Verbesserung in kleinen Schritten im Sinne von Kaizen. Der japanische Kaizen-Ansatz zielt auf die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen ab. Damit würde ein Prozess mit jeder Durchführung immer besser werden, ähnlich einem einzelnen Menschen, der etwas zu ersten Mal evtl. ungeschickt macht und dann mit zunehmender Übung immer besser wird.

Ein Nachteil dieses Ansatzes ist, dass bei der Anwendung auf einen laufenden Prozess die Planung bei wiederholten Durchläufen nicht klar von der Änderung des Prozesses unterschieden werden kann. Insgesamt ist diese Darstellung „weicher“ als die ingenieurmäßige Darstellung eines Regelkreises.

Der in der Planung anvisierte Soll-Zustand sollte nicht zu hoch gesteckt werden, damit keine zu große Abweichung zu dem nach der Verbesserungsmaßnahme erreichten Ist-Zustand auftritt.

Sich ein zu hohes Ziel zu stecken, widerspricht nicht nur dem Kaizen-Gedanken, sondern ist möglicherweise auch gar nicht erreichbar. Um eine Methode oder einen Prozess überhaupt verbessern zu können, müssen alle beteiligten Mitglieder in der Lage sein, geeignete Maßnahmen zu finden, um eine Verbesserung herbeizuführen. Wird eine Verbesserung in den bisher bestehenden Arbeitsablauf eingearbeitet, müssen die nicht am PDCA-Prozess beteiligten Mitarbeiter davon in Kenntnis gesetzt werden.<sup>161</sup>

---

<sup>160</sup> Vgl. Hering u.a., 2001, S. 100 ff.

<sup>161</sup> Vgl. Syska 2006, S. 100 f.

### 2.7.2 Anwendung von PDCA auf die Personalentwicklung

In Anwendung des PDCA-Ansatzes auf die Personalentwicklung kann im Planungsprozess (**PLAN**) eine Personalentwicklungskonzeption entstehen. Eine solche Personalentwicklungskonzeption muss die starke Verantwortung der Vorgesetzten für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter bzw. ihres Bereichs explizit hervorheben.

Bestandteile der Personalentwicklungskonzeption können die Definition von folgenden Planungsaspekten sein:

- Ablaufplanung;
- Konkreter Maßnahmenplan;
- Bildungscontrolling;
- Definition der Verantwortung;
- Unternehmensziele;
- Leitlinien der Personalentwicklung;
- Instrumente der Personalentwicklung.

In der Durchführungsphase (**DO**) führt der PDCA-Ansatz zu Personalentwicklungs-Kennzahlensteuerung / Personalentwicklungs-Controlling (i.S.v. Steuerung), z.B. Bildungscontrolling / Transfercontrolling.

In der Kontrollphase (**CHECK**) führt der PDCA-Ansatz zu Kontrollmechanismen / Erfolgskontrollen / Qualitätskontrollen.

Schließlich beim Feedback (**ACT**) führt der PDCA-Ansatz zur Definition von (Gegen)Steuerungsmaßnahmen, die neue Planungen auslösen können und auch sollten.

Einerseits ist fraglich, ob der PDCA-Regelkreis Sinn in der Personalentwicklung macht. In der Literatur sind dazu keine explizit genannten PDCA Konzepte in Verbindung mit Personalentwicklung genauer betrachtet worden. Andererseits ist es sinnvoll, weil ein planungsmäßiger Ansatz in der Personalentwicklung vorhanden und somit für die Personalentwicklung empfehlenswert ist.

## 2.8 Überblick über das Gesamtsystem der PE

Fasst man die oben dargestellten Instrumente der PE zusammen, dann lässt sich folgendes Gesamtbild zeichnen:

	Personalentwicklung		
	Personalbildung	Personalförderung	Arbeitsstrukturierung
Anforderungen (Instrumente – Ansatzpunkte)	Berufsausbildung	Zielvereinbarung	Telearbeit
	Berufliche Neuorientierung	Leistungsbeurteilung	Job Rotation
	Führungsbildung	Potenzialbeurteilungen	Fertigungsteam
	Anlernen	Personalentwicklungsdatei	Job Enlargement
	Einarbeitung	Beratungs- /Förderungsgespräch	Job Enrichment
	Training into/on/off the Job	Innerbetriebliche Stellen- ausschreibung	Teilautonome Arbeitsgruppe
	Reaktivierung	Karriere- /Nachfolgeplanung	Fertigungsinsel
	Umschulung	Coaching	Qualitätszirkel
	E-Learning	Mentoring	Lernstatt
	Wissensmanagement	Bildung von Stellenbün- deln	Werkstattzirkel
	Blended Learning	Praktikum	Projektgruppe
	Fernunterricht	Trainee	Stellvertretung
	Selbstgesteuertes Lernen	Assessment Center	Sonderaufgaben
	Corporate University	Outdoor Training	Versetzung
		360° Feedback	Auslandseinsatz

Abbildung 4: Gesamtdarstellung der PE-Instrumente.<sup>162</sup>

Tabelle 1 zeigt das Gesamtsystem der PE, das auf drei wesentlichen Säulen ruht, nämlich (1.) Personalbildung, (2.) Personalförderung und (3.) Arbeitsstrukturierung, die jeweils wiederum nach spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen strukturiert werden können. Dieses Gesamtbild wird die Grundlage für die spätere Soll-/Ist-Analysen im Rahmen des Kapitels 4 sein.

<sup>162</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bröckermann 2007.

### 3 Das Unternehmen Hutzel

#### 3.1 Gegenstand, Struktur des Unternehmens

Die Hutzel Unternehmensgruppe setzt sich aus drei verschiedenen Unternehmensbereichen zusammen. Diese sind die Bereiche Dreherei, Automations-Systeme und Metallerodieren.

Dem Bereich Dreherei gehören drei eigenständige Unternehmen an. Das Stammwerk ist die Hutzel Drehtech GmbH in Steinenbronn bei Stuttgart; das andere deutsche Unternehmen, die Hutzel Seidewitztal GmbH, sitzt in Liebstadt in Sachsen. Das dritte Unternehmen ist die Hutz-EL s.r.o., mit Sitz in Klášterec nad Ohri in der Tschechischen Republik. Ende des Jahres 2008 wurde in Mexico City das jüngste Unternehmen der Hutzelgruppe gegründet, die Hutzel Mexico Turned Parts S. de R.L. de C.V.. Dieses ist zunächst ein Repräsentationsbüro für Vertriebszwecke und dient als gruppeninterner Dienstleister für Konstruktionen und die Produktionsplanung. Eine spätere Erweiterung der Produktion nach Mexico wird angestrebt.

Im Bereich Automations-Systeme ist die 1994 gegründete HandlingTech Automations-Systeme GmbH in Stuttgart-Möhringen vertreten. Sie ist spezialisiert auf die Vollautomatisierung von industriellen Prozessabläufen mittels Handling-Systemen.

Im Unternehmensbereich Metallerodieren gehört die Waldmann & Weigl GmbH, ebenfalls ansässig in Stuttgart-Möhringen, zur Unternehmensgruppe Hutzel. Waldmann & Weigl ist spezialisiert auf die Herstellung von Speziallösungen für minuten-schnelles erodieren bei abgebrochenen Gewindebohrern und Spiralbohrern.

Nachfolgend eine Übersicht über die gesamte Hutzelgruppe, ausgenommen wurde das Repräsentantenbüro in Mexico City:

Hutzel (Gesamt) Gruppe:

Drehereien :

- Hutzel DrehTech GmbH, Steinenbronn
- Hutzel Seidewitztal GmbH, Liebstadt
- Hutz-El s.r.o., Klášterec nad Ohri, Tschechische Republik

Automations-Systeme:

- HandlingTech Automations-Systeme GmbH, Stuttgart-Möhringen

Metallerodieren:

- Waldmann & Weigl GmbH, Stuttgart-Möhringen



Die gesamte Hutzel Gruppe erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2008 mit ihren verschiedenen Tochterfirmen auf einer Gesamtproduktionsfläche von 13.500 m<sup>2</sup> und mit insgesamt ca. 363 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 35 Mio. €<sup>163</sup> in den Bereichen Automotive, Medizintechnik, Wehrtechnik, Automation und Metallerodieren.

In der vorliegenden Arbeit werden ausschließlich nur noch die Drehereien betrachtet und als Unternehmensgruppe angesehen und genannt. Die beiden anderen Firmen der Hutzel Unternehmensgruppe, HandlingTech und Waldmann & Weigl werden nicht weiter betrachtet und sollen im späteren Verlauf der Arbeit nicht mehr als Mitglieder der Unternehmung Hutzel gesehen werden.

Die Dreherei wurde 1948 von Gustav Hutzel in Stuttgart-Möhringen gegründet und stellte damals Präzisionsdrehteile für die Uhrenindustrie her. Die Hutzelgruppe befindet sich heute noch fest als Familienunternehmen in den Händen der Nachfahren von Gustav Hutzel und wird bereits in dritter Generation geführt.

Heute reicht die Produktionspalette von Präzisionsdrehteilen unterschiedlicher Art für die Automobilindustrie, Medizintechnik, Maschinenbau, Elektrotechnik bis hin zur Wehrtechnik. Produziert wird auf Drehmaschinen/-automaten immer nach den Anforderungswünschen und Vorgaben des Kunden. Produziert wird je nach Kundenwunsch in kleinen Losgrößen oder in Massenanfertigung, und die Lieferung kann „just in time“ bis in zu „ship to stock“ erfolgen. Verarbeitet werden unterschiedliche zerspanbare Materialien und schwer zerspanbare Werkstoffe wie Titan, Tantal und Nickelbasislegierungen.

Im Laufe der Herstellung werden Produktions- und Nachbearbeitungsmethoden angewendet wie Schleifen, Läppen, Hönen, Sandstrahlen bis hin zum Tieflochbohren, um nur hier einige zu nennen. Weiterhin können die gedrehten und bearbeiteten Präzisionsteile durch Weitergabe an Galvanische Werkstätten veredelt werden. Diese Veredelung dient dem Korrosionsschutz, dem Verschleißschutz, der Katalyse oder der Verbesserung elektrischer Leitfähigkeit. Beispiele hierfür sind die Verzinkung von Schrauben, die Beschichtung von Maschinenteilen mit Hartchrom sowie die Vergoldung und Versilberung von elektrischen Kontakten.

Im tschechischen Werk in Klášterec gibt es noch eine historische Handfertigung mit Drehbänken, Fräs- und Schleifmaschinen, die ausschließlich spezielle Kleinstaufträge bearbeitet.

---

<sup>163</sup> Vgl. [http://www.hutzel.de/d/download/HUTZEL\\_Image\\_DT.pdf](http://www.hutzel.de/d/download/HUTZEL_Image_DT.pdf).

**ISO 9000/ISO TS 16949<sup>164</sup>**

Hutzel als verarbeitendes Unternehmen hat gegenüber seinen Kunden die Verpflichtung, Produkte mit hoher Qualität herzustellen und zu liefern. Der Garant für eine qualitativ hochwertige und gleichbleibende Qualität ist eine permanente Qualitätskontrolle der hauseigenen Qualitätssicherung. Durch die freiwillige Zertifizierung nach ISO 9000, was durch regelmäßige Audits überprüft und bestätigt wird, entspricht das Qualitätsmanagementsystem des Unternehmens Hutzel den Anforderungen und Auflagen vieler Kunden. Bei einem Audit kommen Gutachter einer Zertifizierungsgesellschaft gegen ein entsprechend hohes Entgelt in das Unternehmen und begutachten das Qualitätsmanagement. Die Auditoren schauen sich den betrieblichen Ablauf gründlich an, vergleichen und prüfen Arbeitsabläufe der Praxis mit den Arbeitsunterlagen bzw. dem Qualitätshandbuch und befragen auch zufällig Mitarbeiter zu ihren täglichen Tätigkeiten.<sup>165</sup>

Die Unternehmensgruppe Hutzel ist Automobilzulieferer. Den Fahrzeugherstellern gingen die Anforderungen durch ISO 9000 nicht weit genug, und sie definierten diese zusätzlichen Anforderungen für ihre Zulieferer, z.B. bezüglich der Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Produktionssicherheit und der Prüfmittelüberwachung. Aus verschiedenen nationalen Normen der landesansässigen Automobilhersteller wurde durch Harmonisierung der einzelnen Anforderungen der internationale Standard ISO TS 16949 eingeführt. Die ISO TS 16949 setzt als Grundlage die ISO 9000 voraus, und somit ist es für Unternehmen nicht möglich, nur nach ISO TS 16949 zu arbeiten.<sup>166</sup>

**3.2 Organisation des Personalwesens**

Die Organisation bzw. Verwaltung des Personals wird im Unternehmen an mehreren Stellen gemacht und ist nicht zentralisiert.

So erfolgt die Personalplanung in den jeweiligen drei Unternehmen seitens der Geschäftsleitung und orientiert sich am Personalbedarf. Entscheidungen über die Besetzung von Leitungsstellen und die Anzahl der zukünftigen Auszubildenden treffen die beiden deutschen Standorte gemeinsam. Die endgültige Entscheidung bei Personalfragen trifft immer der Geschäftsführer des Stammwerkes, der gleichzeitig Geschäftsführer, Gesellschafter und Inhaber ist.

Bewerbungsgespräche werden ebenfalls von den Geschäftsführern wahrgenommen und obliegen keinem Personalreferenten.

---

<sup>164</sup> Vgl. VDA, 2002.

<sup>165</sup> Vgl. Borgeest 2008, S. 42 f.

<sup>166</sup> Vgl. Borgeest 2008, S. 43.

Die Verwaltung von Personalakten und -daten ist einheitlich geregelt, alle aktuellen Personalakten sind zentral in der Buchhaltung abgelegt und damit sind sämtliche rechtliche Ablagefristen eingehalten. Wiederum wird die Datenpflege für Mitarbeiterdaten, z.B. deren Kontaktdaten in dem unternehmensinternen Email- und Informationsprogramm „Tobit“ von einer Mitarbeiterin des Vertriebs gemeinsam mit dem Geschäftsführer gepflegt.

### 3.3 Belegschaftsstruktur (Personalbeschreibung)

Im Gesamtunternehmen Hutzel herrscht eine Männerdominanz in der Belegschaft. Über  $\frac{3}{4}$  aller Mitarbeiter sind Männer, der Frauenanteil beträgt weniger als  $\frac{1}{4}$ . Aufgeteilt auf die einzelnen Standorte ergibt sich folgendes Bild<sup>167</sup>:

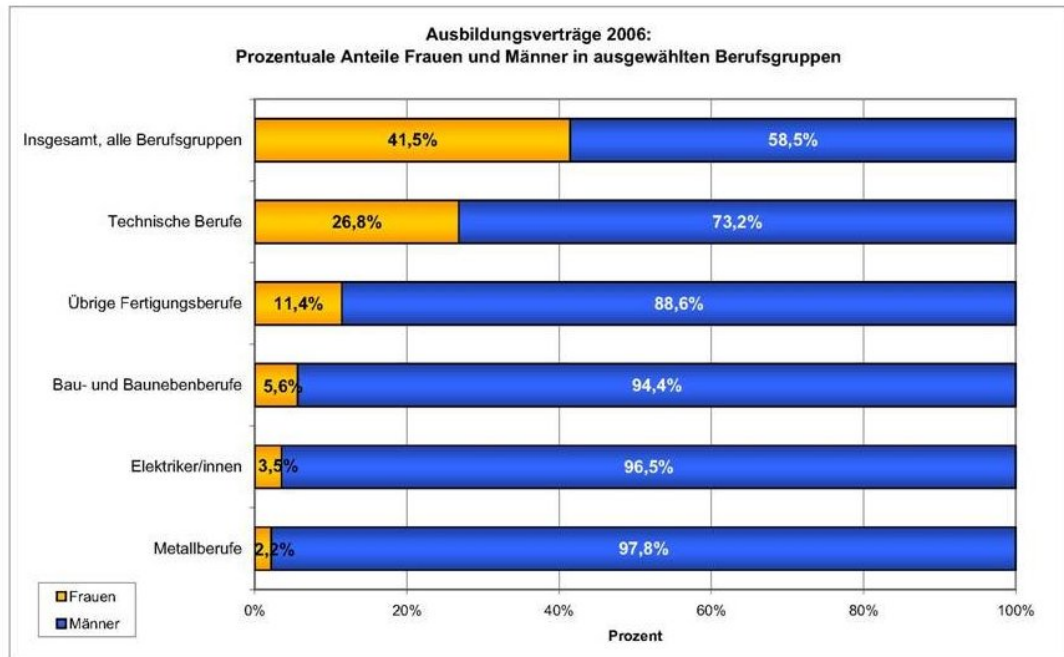
Steinenbronn:	weibliche Mitarbeiter ca. 24%
	männliche Mitarbeiter ca. 76%
Liebstadt:	weibliche Mitarbeiter ca. 17%
	männliche Mitarbeiter ca. 83%
Tschechien:	weibliche Mitarbeiter ca. 28%
	männliche Mitarbeiter ca. 72%

Die Ursache für den hohen Männeranteil ist zum einem in der Arbeit selbst zu suchen, zum anderen auch historisch bedingt. Der Beruf des Zerspanungsmechanikers ist bisher immer noch ein fast ausschließlich männerdominierter Beruf. Dass Frauen insgesamt in technischen Metallberufen unterrepräsentiert sind, kann mit den historischen Wurzeln der Entstehung des dualen Systems begründet werden<sup>168</sup>.

---

<sup>167</sup> Datenerhebung auf Grundlage unternehmensinterner Daten, erstes Quartal 2009.

<sup>168</sup> Vgl. Paul-Kohlhoff/Zybell 2005, S. 23 ff.

Abbildung 5: Ausbildungsverträge 2006<sup>169</sup>

Um das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter im Unternehmen Hutzel festzustellen, wird unterschieden, ob der Mitarbeiter über einen akademischen Abschluss, einen Techniker- oder Meisterabschluss verfügt, eine gelernte Fachkraft mit Berufsabschluss, eine ungelernte Kraft in diesem Berufszweig oder ein Auszubildender im Unternehmen ist. Dabei wird nach den einzelnen Standorten sortiert:

	Steinenbronn	Liebstadt	Tschechien
akademischer Abschluss:	5%	9%	2%
Techniker oder Meister:	7%	4%	5%
gelernte Fachkraft :	43%	40%	47%
ungelernte Kraft:	41%	35%	46%
Azubi:	4%	12%	--

Abbildung 6: Qualifikationsniveaus im Unternehmen Hutzel

Stand: 1 Quartal 2009<sup>170</sup>

In den beiden deutschen Standorten sind die höher qualifizierten Abschlüsse wie Meister/Techniker und akademischer Abschluss in etwa gleich vertreten; diese Mitarbeiter sind in Stabsstellen, als Assistenten eingesetzt oder sind in der Unternehmenshierarchie höher angesiedelt und begleiten meist Leitungsaufgaben.

<sup>169</sup> Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, Erhebung 09/2006.

<sup>170</sup> Quelle: Datenerhebung auf Grundlage unternehmensinterner Daten, erstes Quartal 2009.

Die gelernten Fachkräfte, die meist den Beruf des Zerspanungsmechanikers erlernt haben, und die ungelernten Kräfte (meist Hilfskräfte), sind in beiden deutschen Unternehmen etwa gleich stark vertreten. Anders sieht es im Bereich der Ausbildung am Standort Steinenbronn aus. Es sind deutlich weniger Lehrlinge als in Liebstadt. Das hat nach dem Ausbildungsverantwortlichen<sup>171</sup> im Unternehmen Hutzel mehrere Ursachen. Steinenbronn liegt in der Metropolregion Stuttgart in der sehr viele Unternehmen, besonders der Automobilbranche und deren Zulieferer, angesiedelt sind. Dadurch haben Schulabgänger eine große Auswahl an Ausbildungsplätzen in den unterschiedlichsten Unternehmen. Viele Schulabgänger wählen in den Metallberufen lieber namhafte und bekannte ortsansässige Unternehmen für ihre Ausbildung, statt diese bei Hutzel zu absolvieren. Dadurch lagen in den vergangenen Jahren wenige Bewerbungen vor. Derzeit sind es nur 4 Auszubildende im Unternehmen. Anders ist es am Standort Liebstadt, dort erlernen 12 Lehrlinge den Beruf des Zerspanungsmechanikers. Es bestehen keine allzu großen Schwierigkeiten, die vorhandenen Lehrstellen zu besetzen, weil es genügend Bewerber gibt, was besonders auf den exzellenten Ruf der Firma Hutzel in Liebstadt/Pirna und Umgebung als Arbeitgeber zurückzuführen ist. Die Anzahl der produzierenden Industrieunternehmen im Landkreis Sächsische Schweiz ist bei weitem nicht so hoch wie in der Region Stuttgart.

Weiterhin ist sehr auffällig, dass am Standort Steinenbronn sehr viele Mitarbeiter mit Immigrationshintergrund arbeiten. Dies wird verschiedene Ursachen haben. Vermutlich ist zum einen das hohe Lohnniveau der Region Stuttgart verantwortlich, zum anderen arbeiten viele Unternehmen in der gleichen Branche, wodurch die Personalkosten sehr hoch sind und viele Facharbeiter lieber bei bekannteren und namhaften Unternehmen arbeiten.

### **3.4 Veränderungen in der Personalstruktur**

In den letzten 10 Jahren haben sich die Produktionsfläche und der Umsatz innerhalb der Hutzelgruppe mehr als verdoppelt. Dadurch war es nötig, entsprechend kompetente Mitarbeiter zu haben, die dieses Wachstum mittragen. Die Anzahl der Mitarbeiter hat sich seit 1999 von 150 auf 350 erhöht und damit in den letzten 10 Jahren verdoppelt. Ein Hauptgrund für den sprunghaften Anstieg dieser Kennzahlen ist auch die Übernahme einer tschechischen Firma und der damit verbunden Neu-

---

<sup>171</sup> Persönliches Gespräch mit Herrn Breitling am 21.04.2009, Ausbildungsverantwortlicher im Unternehmen Hutzel.

gründung des Standortes in Tschechien, wo über 60 Mitarbeiter der Hutzelgruppe auf einmal beigetreten sind.<sup>172</sup>

Wie in jedem Unternehmen ist auch die Hutzelgruppe von einer Fluktuation der Mitarbeiter betroffen. Fluktuation entsteht, wenn Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden und die frei gewordenen Stellen durch neue Mitarbeiter besetzt werden. Diese weite Definition wird je nach Betrachtungswinkel eingeschränkt:

- Die natürliche Fluktuation erfasst die Mitarbeiter, die auf Grund ihres Ruhestands oder durch Todesfall aus dem Unternehmen ausscheiden. Die natürliche Fluktuation ist weitgehend starr.
- Die Mitarbeiterfluktuation i.e.S. bezeichnet die Fälle, in denen Mitarbeiter freiwillig und vorzeitig aus dem Unternehmen ausscheiden. Sie wird auch als unternehmensexterne Fluktuation bezeichnet und ist die eigentlich interessante Kennzahl, da sie vom Unternehmen beeinflussbar ist.

Die Fluktuationsquote gibt an, wie viel Prozent der Belegschaft jährlich von einer der Fluktuationsarten betroffen sind. Im Bereich Wissensmanagement ist die Fluktuationsquote eine wichtige Kennzahl, da ausscheidende Mitarbeiter einen Wissensverlust für das Unternehmen bedeuten.

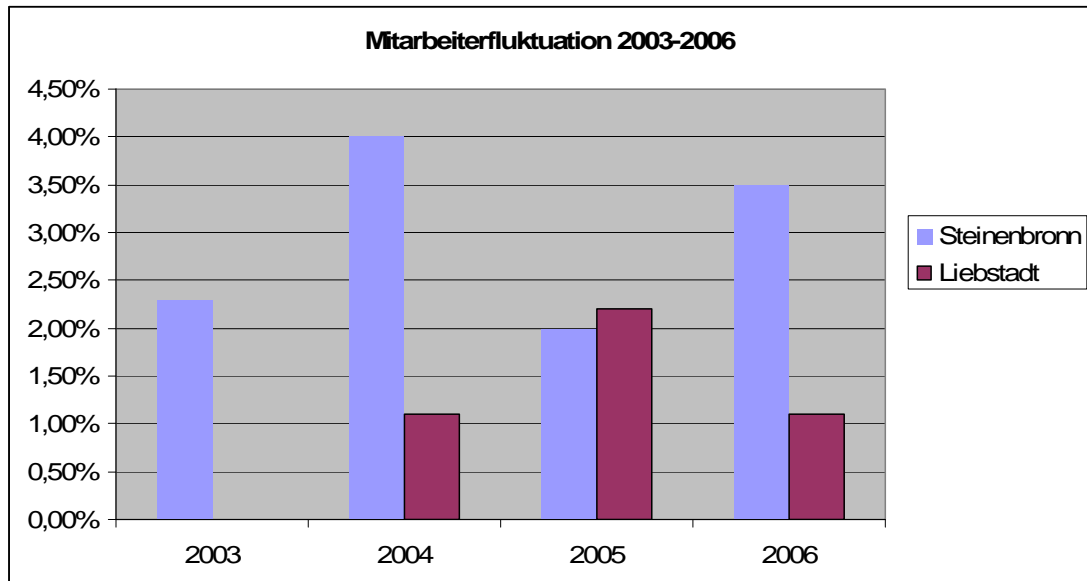
In einem Interview mit der Zeitschrift "Impulse" (April 2008) nennt der Unternehmensberater Professor Hermann Simon Kennzahlen zur Mitarbeiterfluktuation: Deutsche Spitzenunternehmen weisen demnach nur 2,7% jährliche Fluktuation auf, wohingegen der deutsche Mittelwert bei 7,3% liegt.<sup>173</sup>

Nachfolgende Abbildung zeigt, dass die Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen Hutzel im Erfassungszeitraum 2003 bis einschließlich 2006 an beiden deutschen Standorten, gemessen am deutschen Durchschnitt sehr gering war.

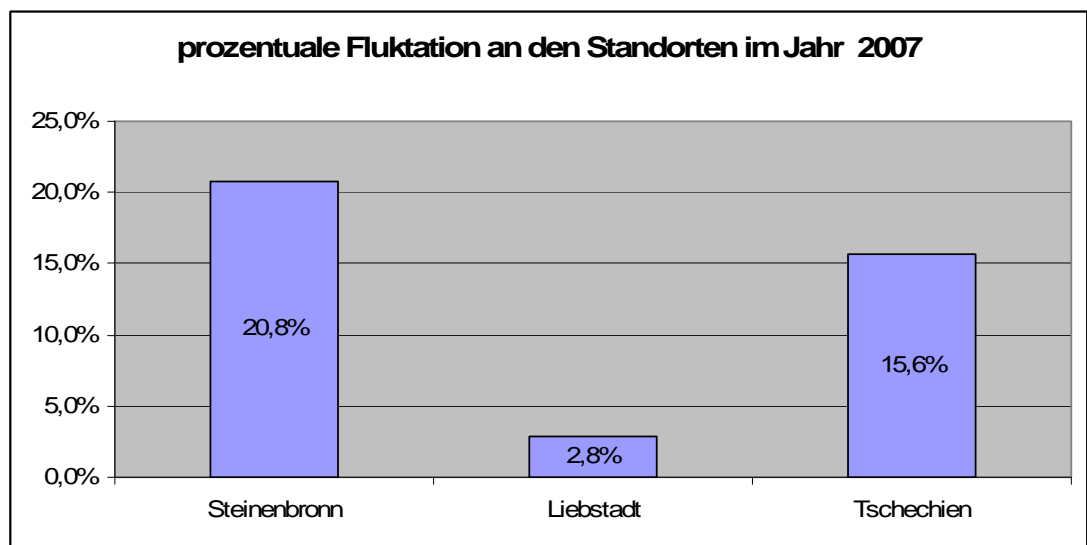
---

<sup>172</sup> Vgl. [http://www.hutzel.de/d/download/HUTZEL\\_Image\\_DT.pdf](http://www.hutzel.de/d/download/HUTZEL_Image_DT.pdf).

<sup>173</sup> Vgl. <http://www.wissensdividende.de/index.php/category/kennzahlen>

Abbildung 7: Mitarbeiterfluktuation 2003-2006<sup>174</sup>

Im Jahr 2007 fällt die Mitarbeiterfluktuation an jedem Unternehmensstandort recht unterschiedlich aus, die sich wie folgt darstellt:

Abbildung 8: Mitarbeiterfluktuation 2007<sup>175</sup>

Aus der Grafik geht hervor, dass am Hauptstandort in Steinenbronn eine recht hohe Fluktuation vorliegt. Ursache dafür kann man in der Unternehmensorganisation su-

<sup>174</sup> Quelle: unternehmensinterne Daten der Controllingabteilung des Unternehmens Hutzel.

<sup>175</sup> Ebenda.

chen, weil im Jahr 2007 aus Sicht der Mitarbeiter mehrere unpopuläre Unternehmensentscheidungen getroffen wurden. Man kann vermuten, dass die Bereitschaft der Belegschaft sich eine neue Arbeit zu suchen sehr hoch war und zudem die große Anzahl von Unternehmen, die in derselben Branche vor Ort tätig sind einen Arbeitsplatzwechsel begünstigt haben. Die Mitarbeiter finden schneller eine andere, leichtere oder besser bezahlte Beschäftigung, und somit ist die Gefahr, dass ein Mitarbeiter kündigt und zu einem anderen Unternehmen in der Metropolregion Stuttgart wechselt, sehr viel höher.

In Liebstadt ist es wieder genau entgegengesetzt. Der Standort liegt in einer wirtschaftlich schwächer strukturierten Region, und es gibt wenige Firmen in der Umgebung, die in der gleichen Branche tätig sind. Somit kommen die Mitarbeiter seltener in die Versuchung, den Arbeitsplatz zu wechseln, weil das Angebot an anderen Arbeitsplätzen viel geringer ist und das Risiko einzugehen, den sicheren und ungekündigten Arbeitsplatz zu verlassen, oft zu hoch erscheint.

Der Standort Tschechien, der erst ab 2007 statistisch erfasst und ausgewertet wird, hat wiederum nach deutschen und auch tschechischen Maßstäben gemessen eine sehr hohe Fluktuationsrate. Die durchschnittliche tschechische Fluktuationsrate liegt bei über 13 %.<sup>176</sup>

Vermutlich sprechen mehrere Gründe für diese Entwicklung. Zum einen sind in der Region Klášterec nad Ohří mehrere Unternehmen der gleichen Branche angesiedelt, und für Arbeitnehmer ist es einfach, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Zum anderen hat Tschechien aufgrund des guten organischen Wirtschaftswachstums in der Region eine geringere Arbeitslosenquote, und somit werben Unternehmen schneller gute Arbeitnehmer mit höheren Löhnen ab. Ebenfalls spielt vermutlich die tschechische Mentalität eine Rolle, in der Arbeitnehmer keine tiefe Unternehmensverbundenheit aufbauen und dadurch die Verwurzelung und Treue zum Unternehmen eher gering ist.<sup>177</sup>

Es sind daher Wege zu finden wie dem besonders in Tschechien ausgeprägten schnellen Arbeitsplatzwechsel entgegen gewirkt und die wichtige Ressource „Arbeitnehmer“ längerfristig effektiv ans Unternehmen gebunden werden kann.

Besonders hoch, gemessen am deutschen Mittelwert, ist an allen Unternehmensstandorten die Fluktuation im Jahr 2008<sup>178</sup> gewesen, die aber aufgrund der besonderen weltwirtschaftlichen Situation im Weiteren nicht betrachtet werden soll.

---

<sup>176</sup> Vgl. [http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein\\_Management\\_Report/Reports\\_2004\\_bis\\_2007/Fluktuation/Mitarbeiterbindung\\_in\\_osteuropaeischen\\_Unternehmen/](http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein_Management_Report/Reports_2004_bis_2007/Fluktuation/Mitarbeiterbindung_in_osteuropaeischen_Unternehmen/).

<sup>177</sup> Vertriebspartnerkonferenz von Exxon Mobil Europa in Prag, Mai 2005, eigene Mitschrift.

<sup>178</sup> Quelle: unternehmensinterne Daten der Controllingabteilung des Unternehmens Hutzel.



### 3.5 Vorhandene Schulungsdatenbank

Das Herzstück der Personalentwicklung im Unternehmen Hutzel ist die Schulungsdatenbank „Wer kann Was“. Abgekürzt wird diese unternehmensintern mit WKW oder WKW-Matrix. Diese basiert auf einer Microsoft Excel Tabelle mit Hyperlinks zu anderen Excel Tabellen und Word Dokumenten. Die WKW wird in Verbindung mit einer anderen Excel Tabelle, der „Fachwissenmatrix“ immer aktualisiert. Die Auswertung der WKW geschieht mit Hilfe von Grafiken, welche die aktuellen Daten der WKW übersichtlich und verständlich wiedergeben. In der Datenbank werden zum einen die Fähigkeiten und Kenntnisse aller Mitarbeiter gesammelt, dokumentiert und bewertet und zum anderen werden alle unternehmensinternen Schulungen und deren Schulungsinhalt dokumentiert. In den Beschreibungen der WKW werden die geforderten Fähigkeiten und Kenntnisse mit den Schulungen, also den Schulungsinhalten gleichgesetzt und auch so genannt.

#### Aufbau und Funktion

Die Eingabemaske der Daten ist in Matrixform aufgebaut. Auf der einen Seite werden alle im Unternehmen vorhandenen Schulungen aufgeführt und auf der Seite werden alle Mitarbeiter dargestellt (vgl. Anlage 1). Die Mitarbeiter werden nach Kostenstellen sortiert und aufgelistet. Innerhalb einer Kostenstelle werden die Mitarbeiter nach ihrer Funktion und Tätigkeit sortiert und farblich hinterlegt. Jeder Mitarbeiter hat ein an seine Tätigkeit im Unternehmen angepasstes persönliches Mitarbeiterprofil. Grundfrage ist, welche Kenntnisse und Fähigkeiten in Form von Schulungen der Mitarbeiter in seiner Position beherrschen muss. Die Schulungen, die ein Mitarbeiter bereits beherrscht, werden mit „ok“ und grün markiert hinterlegt. Beherrscht der Mitarbeiter die geforderten Kenntnisse und Fähigkeiten teilweise, wird in der WKW ein „tw“ gelb hinterlegt. Sollte der Mitarbeiter das geforderte noch nicht beherrschen oder wieder verlernt haben, wird „!!!“ eingetragen. Aus der Summe der „ok“, „tw“ und „!!!“ ist das Anforderungsprofil an jeden Mitarbeiter ersichtlich, und es kann daraus die Gesamtkenntnis bzw. Qualifikationsstand des Mitarbeiters sehr gut ablesen werden. Hinter jedem Mitarbeiternamen ist ein Hyperlink zu der persönlichen Mitarbeiterakte (vgl. Anlage 2) hinterlegt, wo noch mal jede Schulung mit Schulungsdatum eingetragen wird, die mit „ok“ hinterlegt ist. Schulungen, die der Mitarbeiter teilweise oder nicht beherrscht, sind nicht in der Schulungsakte eingetragen.

Die aufgelisteten Schulungen werden in verschiedene Typen und Klassen zum Zweck des groben Überblicks unterteilt. Zum anderen besteht die Möglichkeit, die

verschiedenen Schulungen besser sortieren und filtern zu können. Alle Schulungen werden in 4 verschiedene Typen untergliedert:

- **Wissen:** In diesem Block sind allgemeine, informierende Schulungen wie bspw. Brandschutz , Betriebsablauf allgemein, hinterlegt;
- **Hardware:** In diesem Block sind Schulungen hinterlegt, die sich auf Maschinen und deren Bedienung beziehen, Bsp: Universalmesswerkzeuge bedienen, Drehmaschine ein- und ausschalten;
- **Software:** In diesem Block sind Schulungen hinterlegt, die sich auf Programme und deren Bedienung beziehen, bspw. Grundwissen MS Word, Tobit Grundkenntnisse;
- **Fachwissen:** In diesem Block sind Schulungen zusammengefasst, die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz speziell wissen müssen, um ihre Tätigkeit im vollen Umfang ausführen zu können.

Nach Einteilung der Schulungen in Typenblöcke werden diese weiter in verschiedene Klassen untergliedert. Beim Typ „Software“ werden die Schulungen nach Programmherstellern weiter in Klassen untergliedert, z.B. Siemens, Tobit, Office usw. Die Unterteilung der Schulungen in Klassen soll an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden, da es nicht inhaltsrelevant ist.

Hinter jeder aufgelisteten Schulung existiert ein Hyperlink hinterlegt, der auf ein Word Dokument verweist, in dem stichwortartig der Inhalt der jeweiligen Schulung hinterlegt ist. Auf die Schulungsinhaltsangaben greift der WKW-Verantwortliche bei Kenntnisstandsüberprüfungsterminen mit Mitarbeitern zurück. Dies wird in Kapitel 4.2.1.3 praxisbezogener erläutert.

Um die WKW auf dem aktuellen Stand zu halten, hat die Firma Hutzel ein zweites Hauptelement, die Fachwissenmatrix (vgl. Anlage 3), welche direkt in Verbindung mit der WKW steht. Eine Fachwissenmatrix wird in fast jeder Abteilung oder Produktionsgruppe geführt, genauer gesagt, jede Kostenstelle führt eine eigene Fachwissenmatrix. In der Fachwissenmatrix wird jeder zur Kostenstelle gehörige Mitarbeiter geführt, und die Schulungen, die der Arbeitnehmer für die Ausführung seiner Tätigkeit benötigt, werden in dieser nach dem bereits aus der WKW bekannten Ampelsystem geführt. Die Fachwissenmatrix wird von dem Abteilungsleiter bzw. Meister geführt und regelmäßig an den WKW-Verantwortlichen weitergeleitet. Der WKW-Verantwortliche überträgt Veränderungen von der Fachwissenmatrix in die WKW und hält damit die WKW auf einem aktuellem Stand.

Die WKW wird an jedem Unternehmensstandort (Steinenbronn, Liebstadt und in Tschechien) für sich geführt und ist somit dezentralisiert. Es gibt an jedem Standort

einen WKW-Verantwortlichen, der diese Datenbank pflegt. Aufgrund der Dezentralisierung treten auch Abstimmungsprobleme zwischen den einzelnen Standorten auf, z.B. durch neu eingeführte Schulungen an einem der Standorte.

### **Auswertung**

Die Auswertung der WKW-Datenbank erfolgt ebenfalls im MS Excel in Form von verschiedenen Grafiken (vgl. Anlage 4). Ausgewertet werden jeweils alle Mitarbeiter einer Kostenstelle, die gleichzeitig eine Abteilung bzw. Gruppe bilden. Die grafische Auswertung erfolgt als Balkendiagramm und beruht auf den Daten, die in der WKW erfasst sind. Der angegebene Prozentsatz gibt an, wie viele Schulungen der Mitarbeiter von jenen Gesamtschulungen beherrscht, die der Mitarbeiter zur Ausübung (siehe Anforderungsprofile, Kap. 3.6) seiner Tätigkeit benötigt und bringen sollte. Hat der Mitarbeiter die unternehmensinterne Grenze von 80% überschritten, dann bekommt er als grafisches Element einen lachenden Smilie. Sollte er die 80%-Grenze unterschreiten, schaut dem Betrachter der Grafik ein weinender Smilie an. In der oberen linken Ecke befindet sich der Gesamtprozentsatz der jeweiligen Kostengruppe. Dadurch wird eine Aussage möglich, wie viele Schulungen im Ganzen die Mitarbeiter der Kostengruppe beherrschen. Dieser Prozentsatz ist ebenfalls mit einem lachenden oder weinenden Smilie dokumentiert.

Die mehrmals angesprochene 80%-Grenze beruht auf einer internen Vorgabe. Jeder Mitarbeiter sollte mindestens 80% der für die Ausübung seiner Tätigkeit notwendigen Schulungen und den damit verbundenen Fähigkeiten verfügen. Dies ist zusätzlich nochmals im Qualitätshandbuch der Firma Hutzel niedergeschrieben und für jeden Mitarbeiter per PC zugänglich.<sup>179</sup>

### **3.6 Anforderungsprofile an Mitarbeiter**

Anforderungsprofile an Mitarbeiter definieren sich im Unternehmen Hutzel über die Schulungen, also Fähigkeiten und Kenntnisse, die jeder Mitarbeiter für die Ausübung seiner Tätigkeit haben muss. Wie in Kapitel 3.5 bereits näher beschrieben, werden die Profile in der WKW genau dokumentiert und sind für den Großteil der Belegschaft genau definiert. Beispielsweise hat jeder Maschineneinrichter einer Gruppe das gleiche Anforderungsprofil. Eindeutig sind die Anforderungsprofile für alle Mitarbeiter der Produktion, Sichtkontrolle, QS bis hin zum Meister festgelegt. Die Anforderungsprofildefinitionen wurden im Unternehmen Hutzel nicht auf einer theoretischen Grundlage basierend erstellt, sondern sind durch einen langjährigen,

---

<sup>179</sup> Quelle: Qualitätshandbuch Fa. Hutzel, firmeninterner Server.

praktischen Entstehungs- und Beobachtungsprozess definiert und festgelegt worden und werden in der WKW dokumentiert.

Im Managementbereich und bei neuen, erst geschaffenen Arbeitsplätzen des Unternehmens Hutzel ist das Anforderungsprofil kaum oder gar nicht genau definiert und damit auch lückenhaft und unzureichend in der WKW dokumentiert.

Ursachen dafür können vielfältig sein und sind u.a. darin zu suchen, dass es schwierig ist, genau festzulegen, was für Schulungen und damit Kenntnisse und Fähigkeiten ein Geschäftsführer, der gleichzeitig Inhaber des Unternehmens ist, genau braucht und besitzen muss, um ein KMU wie das Unternehmen Hutzel erfolgreich und zukunftsweisend zu führen. Von gewisser Brisanz ist hingegen die Aussage, welche Schulungen ein Mitarbeiter der Führungsebene braucht, um seine Aufgaben erfolgreich zu erfüllen.

Weiterbildungen und Schulungen für Führungskräfte sind größtenteils externe Maßnahmen, bei dem wiederum das Problem auftritt, dass der Markt für Weiterbildungen ein sehr reichhaltiges und vielfältiges, aber auch unübersichtliches Angebot hat. Bei der Großzahl der Angebote tritt das Problem auf, begründete Entscheidungen zu treffen, welche Schulungen z.B. für die Geschäftsleitung geeignet und dazu noch qualitativ wertvoll sind.

## **4 Analyse des Personalentwicklungssystems des Unternehmens Hutzel**

### **4.1 Entwicklung eines Prüfschemas (strukturell als auch prozessual)**

#### **4.1.1 Strukturelles Prüfschema**

Zielsetzung des Kapitels 4 ist es, das PE-System des Unternehmens Hutzel gegenüber dem State of the Art abzugleichen, um damit eine Aussage treffen zu können, ob und ggf. bei welchen Aspekten die betriebliche Personalentwicklung auf einem modernen Stand ist. Hier liegt es nahe, in einem ersten Schritt das in dieser Arbeit (vgl. Kap. 2.7) dargestellte Gesamtsystem der Personalentwicklung für eine Gegenüberstellung zu verwenden. In Kapitel 4.2 wird das PE-System der Firma Hutzel daraufhin überprüft, welche PE-Instrumente in welchem Grade umgesetzt wurden. Der erste Prüfschritt stellt damit die Instrumente in den Vordergrund, während in einem zweiten Schritt überprüft werden muss, ob die notwendigen Prozesse der Personalentwicklung verwirklicht sind. Beide Prüfschritte erfolgen parallel zusammen (vgl. Kap. 4.2).

An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass dieser strukturelle Ansatz nur begrenzte Aussagekraft haben kann, weil das systematische Abprüfen von PE-Instrumenten nicht den Anspruch erheben will, die Komplexität der Personalentwicklung in seiner Gänze abzubilden. So kann z.B. im Rahmen dieser Arbeit nicht geprüft werden, ob die vorhandenen PE-Instrumente bei der Fa. Hutzel effektiv ausgestaltet und aufeinander abgestimmt wurden und damit miteinander harmonisieren. Dies wird schnell deutlich, wenn man bedenkt, dass hierzu der Grad der Zielerreichung jedes einzelnen PE-Instruments der Fa. Hutzel bewertet werden müsste.

#### **4.1.2 Das PDCA-Schema als prozessuales Prüfschema**

Als prozessuales Prüfschema bietet sich beispielsweise das PDCA-Schema an, da bei Personalentwicklungs-Prozessen regelmäßig unklar ist, ob sie die gewünschten Ergebnisse überhaupt erreichen. Personalentwicklung benötigt daher Regelungen und Kontrollmechanismen, die eine Zielerreichung vereinfachen bzw. gewährleisten.

PDCA ist ein sehr allgemeines Schema, das eine derartige Qualitätssicherung ermöglicht. Im prozessualen Prüfschema wird die Frage aufgeworfen, ob ein wie auch immer gearteter Regelkreis einem im Unternehmen vorhandenen PE-Prozess zu Grunde liegt oder in der unternehmerischen Praxis unregulierte, ad-hoc-Maßnahmen durchgeführt werden.

Es geht bei der prozessualen Prüfung nicht darum, dass PDCA exakt wie in der Theorie beschrieben vorliegen muss, sondern es geht vorrangig darum, ob dem PE-Instrument planerisch-regelnde Prozesse zu Grunde liegen. Hinweise für einen planerischen Ansatz im Bereich Personalentwicklung können z.B. sein:

- Organisation / Verantwortlichkeiten / Zuständigkeiten;
- Regelungen;
- Konzeptionen;
- Handbücher/Qualitätshandbücher;
- Verfahrensfestlegungen;
- Pflichtenhefte;
- ISO-Vorgaben;
- Etc.

sofern diese Mittel auch beachtet bzw. angewandt werden.

TQM orientiert sich an 14 Managementregeln von Deming<sup>180</sup>, die an dieser Stelle nicht näher erläutert werden sollen. Vielmehr kann man diese 14 Regeln grob in folgende Gruppen zusammenfassen/einordnen:

- Brechen mit alten Gewohnheiten;
- Verbesserung des Systems;
- Ausbilden und Motivieren;
- Transformieren der Prozesse.

Um die vom Kunden geforderte Qualität im Unternehmen umzusetzen, empfiehlt Deming ein Vorgehen nach dem PDCA Zyklus. Dabei steht P für „plan“, D für „do“, C für „check“ und A für „act“.

Der Zyklus beschreibt die vier geforderten Schritte des Verbesserungsprozesses. Zunächst die Planung (P), dann wird die geplante Veränderung umgesetzt (D), wobei die Überprüfung der Wirksamkeit (C) eine Konsequenz (A) hervorruft.<sup>181</sup>

(Plan)

- Verbesserungsmaßnahme ist zu planen:  
Wer macht was? Bis wann? Unter Einsatz  
welcher Ressourcen?;
- Problemanalyse;
- Zieldefinition;
- Analyse der Ressourcen;
- Grobplanung;
- Methodenauswahl;
- Festlegung der Indikatoren.

(Do)

- Probeweise Einführung der Verbesserungsmaßnahme;
- Information über den Verlauf;
- Motivation;
- Steuerung;
- Erstellen des Berichtes;
- Konfliktmanagement.

(Check)

- Überprüfung der Wirksamkeit der Verbesserungsmaßnahme  
und ggf. Modifikation;
- Evaluation anhand von Indikatoren;
- Ziel- und Ergebnisvergleich;
- Ergebnispräsentation;

---

<sup>180</sup> Vgl. Schmidt 2005, S. 33 ff.

<sup>181</sup> Vgl. ebenda.

- Feedback;
- Leistungen würdigen.

(Act)

- Anwendung der neuen Regel als Standard;  
und Planung weiterer Verbesserungsmaßnahmen;
- Implementierung der Ergebnisse in die Routine;
- kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).<sup>182</sup>

#### 4.1.3 Notwendige Eingrenzung der Soll-Ist-Analyse

Die Hutzel-Gruppe besteht aus Produktionsbetrieben. Jeden Personalentwicklungs-Baustein vor dem Hintergrund aller relevanten Aspekte prüfen zu wollen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die vor dem Hintergrund der Ausgangsfrage interessante Fragestellung fokussiert insbesondere jene Personalentwicklungs-Instrumente, die in engem Zusammenhang mit dem o.g. PDCA-Schema und dem internationalen Kontext der Hutzel-Gruppe stehen.

U.g. Instrumente wurden unter Berücksichtigung jener speziellen Kompetenzen herausgefiltert, die in der Literatur<sup>183</sup> für den internationalen Bereich als relevant erachtet werden (vgl. oben) und auf die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz sowie der internationalen Fachkompetenz abzielen:

- Training into/off the job;
- Fernunterricht;
- Karriere-/Nachfolgeplanung;
- Mentoring;
- Assessment Center;
- Versetzung;
- Auslandseinsatz.

#### 4.1.4 Vereinfachte zusammenfassende Darstellung des Prüfschemas

Dem Prüfschema liegt damit sowohl ein struktureller als auch ein prozessualer Ansatz zu Grunde, der durch die fünf folgenden Fragen repräsentiert wird:

1. Welche PE-Instrumente werden nicht angewendet?
2. Welche PE-Instrumente werden ansatzweise jedoch ohne PDCA-Schema angewendet?
3. Welche PE-Instrumente werden ansatzweise mit PDCA-Schema angewendet?
4. Welche PE-Instrumente wurden voll umgesetzt jedoch ohne PDCA-Schema?
5. Welche PE-Instrumente wurden voll mit PDCA-Schema umgesetzt?

---

<sup>182</sup> Vgl. Jordt u.a.2006, S.73 f.

<sup>183</sup> Vgl. Hering/Pförsch/Wordelmann 2001 und Kailer/Mugler 1998.

## 4.2 Soll-Ist-Analyse / Handlungsempfehlungen für PDCA-relevante Bausteine der PE

### 4.2.1 Prüfung der Personalentwicklungsinstrumente der Hutzel-Gruppe

#### 4.2.1.1 Nicht vorhandene Instrumente

Im Folgenden werden die nicht vorhandenen Personalentwicklungsinstrumente im Unternehmen Hutzel nach den einzelnen Bereichen Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung dargestellt.

##### **Bereich Personalbildung:**

Von den genannten Personalentwicklungsinstrumenten werden **Reaktivierung, Umschulung, E-Learning, Wissensmanagement, Blended Learning, Selbstgesteuertes Lernen** und **Corporate Universities** innerhalb der Unternehmensgruppe Hutzel nicht angewendet, weil sich aus Personalstrukturgründen diese Art von Instrument einfach nicht anbietet. Eine **Umschulung** aus gesundheitlichen Gründen macht für einen Produktionsmitarbeiter zum Beispiel keinen Sinn, wenn dieser auf Betriebs- und Hilfsstoffe (Schmiermittel/Kühlmittel) der Produktion allergisch reagiert, da diese sich am ganzen Produktionsstandort verteilen und dadurch, wenn auch marginal, in produktionsfernen Abteilungen auftreten und die allergische Reaktion auslösen.

**E-Learning**, mit der theoretischen Wissensvermittlung auf multimedialer, computergestützter Basis, ist für einen Produktionsbetrieb wie Hutzel bisher nicht beachtet worden, weil, besonders in der Produktion handwerkliches Geschick und technisches Verständnis auf hohem Niveau von Nöten sind und dies weniger durch theoretische Erklärungen, als vielmehr durch wiederholtes Anwenden und Üben am Maschinenpark des Unternehmens erreicht wird.

**Selbstgesteuertes Lernen** ist von der Eigeninitiative der Mitarbeiter abhängig, das Unternehmen kann diese (finanziell) unterstützen oder den Mitarbeiter dazu anregen. Bisher war dies im Unternehmen Hutzel nicht in Betracht gezogen worden. Bei freien Produktionskapazitäten und damit verbunden freien Zeitkapazitäten der Mitarbeiter, z.B. Kurzarbeit, können diese zum selbstgesteuerten Lernen angehalten werden, zumal dies durch öffentliche Zuwendungen zusätzlich gefördert wird. Die Einrichtung einer **Corporate University** ist für ein KMU wie der Hutzel Gruppe nicht möglich und ist den größeren Unternehmen/Konzernen vorbehalten.



**Bereich Personalförderung:**

Die Hälfte der zur Personalförderung zugeordneten Personalentwicklungsinstrumente finden sich im Hause Hutzel nicht wieder. Dazu gehören die **Innerbetriebliche Stellenausschreibung, eine Karriere- und Nachfolgeplanung, Coaching und Mentoring** sowie das **Assessment Center** und das **Outdoortraining**. Wie auch schon bei dem Bereich Personalbildung bieten sich bestimmte Instrumente für Hutzel einfach nicht an. Dazu gehören **Coaching** und **Mentoring**, weil Hutzel eine flache Hierarchie im Management hat und in der Produktionsebene die praktischen Fähigkeiten in Vordergrund stehen und weniger die theoretischen Kenntnisse gefragt sind. **ACs** und **Outdoortraining** spielen auf Grund der Unternehmensgröße keine entscheidende Rolle und wurden darum nicht angewendet.

**Bereich Arbeitsstrukturierung**

Auch im dritten Bereich der Personalentwicklung wird die Hälfte der Instrumente nicht angewendet. Dazu gehören die **Telearbeit, Job Enlargement, Job Enrichment, Teilautonome Arbeitsgruppen, Fertigungsinseln, Qualitätszirkel** und die **Lernstatt**. Hier sind mehrere Gründe dafür ausschlaggebend. **Job Enlargement** und **Enrichment** bietet sich ideal in Unternehmen an, wo Fließbandarbeit vorhanden ist, was allerdings im Unternehmen Hutzel nicht zutrifft. Ebenfalls bietet sich **Telearbeit** in einem Industrieunternehmen nicht an, in dem Drehmaschinen eingesetzt werden, da diese nicht mit Hilfe von modernen Kommunikationsmitteln von zu Hause gesteuert werden können.

**4.2.1.2 Ansatzweise vorhandene Instrumente ohne PDCA**

Wie bereits in Kapitel 4.2.1.1 einführend beschrieben, werden die betrachteten Instrumente in drei Bereiche unterteilt.

**Bereich Personalbildung:**

**Berufliche Neuorientierung** findet im Unternehmen Hutzel lediglich als Reaktion auf veränderte Anforderungen statt. Mitarbeiter werden in andere Abteilungen geschickt, wenn es die Notwendigkeit der wirtschaftlichen Lage plötzlich erfordert. In der neuen Abteilung bzw. Arbeitsstätte wird der Mitarbeiter in seine neue Tätigkeit eingearbeitet, und der Vorgesetzte nimmt diesen in seine Know How Matrix auf und legt fest, welche fachspezifischen Kenntnisse er zur Ausführung der Tätigkeit benötigt und welche bereits vorhanden sind.

**Führungsbildung** findet nach dem gleichen eingeschränkten Prinzip statt, was darauf beruht, auf Kundenvorgaben bzw. Vorgaben seitens der Zertifizierungsinstitute

zu reagieren. So verlangen diese z.B. die Zertifizierung bestimmter Qualifikationen der Führungskräfte, worauf diese zu Weiterbildungen entsandt werden.

Das Personalentwicklungsinstrument **Training off the Job** wird nur angewendet, wenn es erforderlich ist. Diese Gründe entstehen meist zufällig, sind unternehmensextern bedingt und werden meist ohne direkte Planung durchgeführt. Wenn ein Kunde einen neuen Standard einführt, wird im Unternehmen Hutzel darauf geachtet, auf welchen Mitarbeiter dies zutrifft. Dieser Mitarbeiter wird dann z.B. durch eine externe Schulung darauf vorbereitet und „fit gemacht“. Das trifft auch zu, wenn neue Software aufgrund einer neuen Produktionslinie eingeführt wird. Die betroffenen Mitarbeiter erhalten zu diesem Thema bei Bedarf eine Weiterbildung auf diesem Gebiet, die nicht am Arbeitsplatz stattfindet.

Wie bereits erwähnt, steht hinter den Weiterbildungen/Seminaren von Mitarbeitern kein geregelter Plan oder eine Bedarfsanalyse, vielmehr muss der Mitarbeiter bei seinem Vorgesetzten den Bedarf anmelden und bekommt daraufhin diese Schulungen.

**Fernunterricht**, wozu auch das Fernstudium gehört wird im Unternehmen Hutzel selten angewendet und unterliegt keiner Regelmäßigkeit. In jüngster Zeit wurde seitens des Unternehmens Hutzel ein Masterstudium einer Mitarbeiterin berufsbeleitend unterstützt und gefördert.

#### **Bereich Personalförderung:**

Im Unternehmen Hutzel ist die **Potenzialbeurteilung** in Ansatz vorhanden, indem bei dem internen „Kenntnisstandgespräch“ zwischen WKW-Verantwortlichem und Prüfling mit dem dazugehörigen Vorgesetzten das Potenzial des Mitarbeiters erkannt und eventuell gezielt gefördert wird. Hier wird im gleichen Atemzug ein weiteres Personalentwicklungsinstrument mit angesprochen, das **Beratungs- und Förderungsgespräch**. Dies findet sich, wie die **Potenzialbeurteilung**, im internen „Kenntnisstandgespräch“ marginal wieder. Allerdings wird es nicht explizit von dem Personalverantwortlichen angesprochen, vielmehr bleibt es dem Zufall überlassen, ob ein Mitarbeiter endgültig gezielt gefördert wird, weil sein Potenzial erkannt wurde. Ob und in wie weit dieses gefördert wird, entscheidet die Geschäftsleitung und ist somit von einer Person und deren Meinung anhängig.

Ein **Traineeprogramm** ist im Unternehmen Hutzel nicht vorhanden. In jüngster Zeit gab es aber zwei Ansätze davon, die man mit einer Art Trainee in Verbindung bringen könnte. Zum einen wurden zwei Hochschulabsolventen ins Unternehmen geholt, die mit verschiedenen Aufgaben innerhalb der Unternehmung betraut wurden und in Projektgruppen mitgearbeitet haben. Dadurch wurde ein tieferes Verständnis

für Unternehmensabläufe gefördert, und die Trainees haben das Unternehmen Hutzel somit aus verschiedenen Blickwinkeln kennengelernt.

Zum anderen hat ein Mitarbeiter alle produktionsrelevanten Arbeitsplätze durchlaufen und an jeder Position mehrere Tage bzw. Wochen aktiv mitgearbeitet und war im Produktionsprozess voll integriert. Durch diese Integration hat er die Möglichkeit gehabt, den verschiedenartigen Maschinenpark kennenzulernen und sich die Besonderheiten der einzelnen Präzisionsdrehmaschinen anzueignen.

### **Arbeitsstrukturierung**

**Jobrotation** findet ebenfalls im Unternehmen Hutzel in keiner regelmäßigen, geplanten und systematischen Struktur statt. Situationsbedingt werden z.B. bei Maschinenumsetzung zwischen den deutschen Standorten, Mitarbeiter entsandt. Den entsandten Mitarbeitern werden Grundlagen zum Umgang mit der neuen Maschine vermittelt, indem sie für einen begrenzten Zeitraum fest im Produktionszyklus mitarbeiten. Die erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen können die Mitarbeiter bei ihrer Rückkehr an ihren Ausgangsarbeitsplatz gut für ihre neu übernommenen Aufgaben verwenden und befähigen Sie sogar, andere Mitarbeiter anzulernen. Allerdings ändern sich in diesem Fall kaum die grundlegenden Arbeitsaufgaben, vielmehr werden einmalig zusätzliche Fähigkeiten erworben.

Bei den **Auslandseinsätzen** müssen hier zwei verschiedenen Seiten betrachtet werden. Ein Blickwinkel richtet sich dabei auf das deutsche Stammhaus, wo Mitarbeiter nur für einen sehr kurzen Zeitraum ins Ausland entsandt werden. Es kann dabei eher von einer längeren Dienstreise gesprochen werden, statt von einem Auslandseinsatz. Diese finden hauptsächlich im Rahmen der Unternehmenserweiterung nach Mexiko oder die Türkei statt, um sich ein Bild vor Ort zu machen und erste Geschäftsbeziehungen einzugehen. Darum trifft dies mehr für die Leitungs- und Projektebene zu und weniger für den Mitarbeiter in der Produktion.

Der andere Blickwinkel ist, dass die Mitarbeiter von den neuen Produktionsorten im Ausland für mehrere Monate nach Deutschland ins Stammwerk entsandt werden. Hier sollen sie zu einem das deutsche Mutterunternehmen mit der vorhanden Unternehmenskultur und -philosophie kennen lernen. Zum anderen werden die Mitarbeiter mit den vorhandenen Drehmaschinen vertraut gemacht. Diese Erfahrungen und Kenntnisse benötigen die ausländischen Mitarbeiter, wenn der zukünftige Produktionsstandort im Ausland errichtet wird. Zusätzlich werden interkulturelle Kompetenzen vermittelt und ein tieferes Verständnis für die Kollegen aufgebaut. Dies trifft gleichermaßen für beiden Seiten zu, also für Stammwerkmitarbeiter also auch für ausländische Mitarbeiter.

Festzustellen ist, dass o.g. Maßnahmen prinzipiell auf festgestellte Defizite folgen und über keine strukturierte Planung verfügt wird.

#### **4.2.1.3 Ansatzweise vorhandene Instrumente mit PDCA**

##### **4.2.1.3.1 Einarbeiten**

Wie in Kapitel 2 beschrieben, geht die Einarbeitung eines Mitarbeiters weit über dessen Anlernen hinaus. So werden die Normen und Werte des Betriebes vermittelt, und der Mitarbeiter lernt den Stil des Hauses und dessen Verhaltensweisen kennen. Dies wird im Unternehmen Hutzel ansatzweise recht gut umgesetzt, indem am ersten Tag der Neuling durch seinen zukünftigen direkten Vorgesetzten direkt betreut wird und von ihm alle wichtigen organisatorischen Dinge erläutert und das Unternehmen vertiefend mit einigen Abteilungen vorgestellt bekommt. Neben dem Arbeitsplatz und dem zukünftigen Arbeitsgebiet werden auch noch die neuen Arbeitskollegen dem Unternehmensneuling vorgestellt.

Eine gute Umsetzung des PDCA-Kreislaufes ist im Unternehmen Hutzel in der Weise erfolgt, dass der verantwortliche Vorgesetzte des Neuzugangs der Personalabteilung bzw. dem Verantwortlichen der WKW-Matrix mitteilt, in welcher Position der neue Mitarbeiter eingesetzt wird. Diese erstellen auf Grundlage der zukünftigen Position einen konkreten Schulungsplan, der auf der Basis des in der WKW hinterlegten Schulungsprofils für die Position des neuen Mitarbeiters basiert. Der Schulungsplan, eine Art Laufzettel (vgl. Anlage 5), wird an den Vorgesetzten (oft Meister) weitergeben. Dieser kann auf Basis des Planes den Schulungsbedarf des Mitarbeiters feststellen und die jeweiligen Schulungen planen. Im Schulungsplan sind neben fachspezifischen Kenntnissen, die entscheidend für die Tätigkeit sind, auch allgemeine betriebsorganisatorische und gesetzlich vorgeschriebene Schulungen vorhanden, die der neue Arbeitnehmer wissen muss. Der Schulungsplan wird zu einem vorher festgelegten Zeitpunkt an die Personalabteilung/Verantwortlichen der WKW zurückgegeben. Es werden in der WKW im Profil des Mitarbeiters die Schulungen als erfolgt markiert, die der Vorgesetzte im Schulungsplan als erledigt gekennzeichnet hat. In der Regel werden als erstes die Schulungen, die gesetzlich vorgeschrieben sind und der betrieblichen Organisation dienen, „abgearbeitet“ und die fachspezifischen Kenntnisse während der Anlernphase vermittelt.

Es ist hier gut zu erkennen, dass der PDCA-Kreis gut umgesetzt wurde und funktioniert. Folgend noch mal skizzenhaft dargestellt: Einstellung neuer Mitarbeiter – Kenntnis der Personalabteilung/Erstellung des Profils für den neuen Mitarbeiter und Erstellung des Schulungsplans – Schulungsplan an Vorgesetzten – Abarbeiten des

Schulungsplans – Rückgabe des Schulungsplans an Personalabteilung – Einpflegen in WKW, welche Schulungen absolviert wurden.

#### 4.2.1.3.2 Personalentwicklungsdatei

Wie im Kapitel 2.4.2.5 beschrieben, sieht Menzel<sup>184</sup> als theoretischen Ansatz für die Personalentwicklungsdatei vor, dass verschiedenste Mitarbeiterdaten sowie entwicklungsrelevante Daten eines jeden Mitarbeiters in der Datei erfasst werden. Dies geht soweit, dass förder- und entwicklungsrelevante Daten hinterlegt werden. Im Hause Hutzel existiert eine Personalentwicklungsdatei in Verbindung mit der WKW. In dieser Datei werden für jeden Angestellten verschiedene Stammdaten vermerkt, wie Name, Position und Kostenstelle im Unternehmen. Weiterführend werden alle Schulungen/Weiterbildungen eingetragen, die die Mitarbeiter im Laufe ihrer Betriebszugehörigkeit nachweislich erhalten haben. Da im Hause Hutzel bei der Erfassung von Personalentwicklungsmaßnahmen in der WKW kein Unterschied zwischen Schulungen und Fähigkeiten gemacht wird, werden die erworbenen Fähigkeiten ebenfalls in der Personalakte als „Schulung“ gepflegt. Diese Schulungen, die eher Fähigkeiten sind, findet man besonders im Abschnitt „Fachwissen“ der WKW wieder. Ein Teil-Regelkreis im PDCA-Ansatz liegt vor, wenn durch die Meldung der Meister/Gruppenleiter per KnowHow-Martix an den WKW-Verantwortlichen dieser die erworbenen Kenntnisse/erhaltene Schulungen in der WKW erfasst und auch bei jedem Mitarbeiter in der Personalakte vermerkt.

Die gesammelten Daten werden regelmäßig erfasst, ergänzt und aktualisiert. Sie dienen der Koordination der Maßnahmen und bilden die Entscheidungsgrundlage für die Festlegung der Instrumente.<sup>185</sup> Im Unternehmen Hutzel werden diese Daten nur zu Schulungen gesammelt, aber keine relevanten Daten vermerkt, die auf markante und individuelle Entwicklungs- bzw. Potenzialmöglichkeiten des Mitarbeiters hinweisen. Es können aus dieser Akte keine Rückschlüsse über unaufgedeckte Personalressourcen und deren Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens gezogen werden. Vielmehr handelt es sich um eine Aufzählung von erhaltenen Schulungen und erworbenen Kenntnissen.

---

<sup>184</sup> Vgl. Menzel 1997, S. 74 ff.

<sup>185</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 456 f.

#### **4.2.1.4 Voll umgesetzte Instrumente ohne PDCA**

##### **4.2.1.4.1 Training on the Job**

Das Instrument Training on the Job wird innerhalb der Hutzelgruppe sehr oft und permanent umgesetzt. Dass realitätsnahe Umsetzung notwendiger Qualifikationen direkt am Arbeitsplatz erfolgt und dass Arbeits- und Lernsituation hier zusammenfallen, ist fast ein Garant dafür, dass das Gelernte bestmöglich umgesetzt wird.<sup>186</sup>

Diese erfolgt im Unternehmen besonders vorbildlich in Form einer Lernfabrik. Diese ist im Falle Hutzel in Steinenbronn im Stammwerk eingerichtet. In der Lernfabrik ist eine „bunte Mischung“ aller im Unternehmen vorhandenen Drehautomaten aufgestellt. Da die Maschinen in den realen Produktions- und Auftragsprozess eingebunden sind, üben die lernenden Mitarbeiter unter realen Bedingungen. Der Ausbilder, der ausschließlich für die Lernfabrik zuständig ist, kann Art und Umfang der Lernmaßnahme individuell festlegen sowie deren Erfolg und Fortschritt kontrollieren. Die Lernenden können vor Ort ihre Fragen stellen und routinemäßige Handgriffe einüben und das Erlernte praktisch an den jeweiligen Maschinen umsetzen. Dadurch, dass in der Lernfabrik ein guter Mix verschiedenster Maschinen existiert, können die Lernenden die jeweiligen Besonderheiten und technische Kniffe vermittelt bekommen und daran üben. Unterschiede findet man im Maschinenaufbau und der Handhabung. Neben CNC-gesteuerten Einspindler-Drehautomaten gibt es auch einen kurvengesteuerten Mehrspindler-Drehautomat. Komplettiert wird der Maschinenpark mit konventionellen Drehmaschinen.

In der Lernfabrik werden insbesondere Auszubildende auf die Praxis vorbereitet sowie Mitarbeiter aus anderen Niederlassungen z.B. Mexico, damit diese ein Grundverständnis für die Maschinen erwerben.

Innerhalb der drei Drehereistandorte werden auch Mitarbeiter in andere Standorte zum Anlernen an neuen Maschinen entsandt, damit diese die Maschinen kennenlernen, die zukünftig an dem neuen Standort laufen werden. Dies stellt auch eine Art „training on the job“ dar.

Einen direkten PDCA Ablauf/Einfluss auf Training on the Job gibt es nicht. Mitarbeiter werden zur Ausbildung an neuen Maschinen nur sporadisch und nach Bedarf in andere Niederlassungen entsandt und unterliegen keinem Regelkreis. Allerdings werden die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter erweitert und gefestigt.

---

<sup>186</sup> Vgl. Schircks 1994, S. 186.

#### 4.2.1.4.2 Stellenbündel

Das Personalentwicklungsinstrument „Stellenbündel“ wird im Unternehmen Hutzel annähernd vollständig umgesetzt. Dies geschieht wiederum auf Basis der WKW und wurde völlig unbewusst vom WKW-Verantwortlichen umgesetzt und fast zur Perfektion betrieben.

Stellenbündel werden benötigt, um der zunehmenden Dynamisierung der Tätigkeiten und die zunehmende Komplexität in der Unternehmenswelt wieder in den Griff zu bekommen. Becker<sup>187</sup> sieht im Grundgedanken der Stellenbündel eine Elementarisierung verschiedener Einflussfaktoren und unterteilt Tätigkeiten, Anforderungen und Qualifikationen in elementare, relativ dauerhafte und leistungskritische Elemente einerseits und in situative, flüchtige Tätigkeits-, Anforderungs- und Qualifikationsinhalte andererseits. Nur die leistungskritischen Tätigkeits- und Anforderungsprofile für die jeweilige Mitarbeitergruppe werden in die Stellenbündel aufgenommen. Grundsätzlich soll der Aufbau von Stellenbündeln ähnlich der von Stellenbeschreibungen sein. Dies trifft zwar rein optisch nicht bei den Stellenbündeln im Unternehmen Hutzel zu, aber die inhaltliche Umsetzung stimmt im Großen und Ganzen überein. Die Tätigkeitsprofile und zugleich Anforderungsprofile für jedes Bündel (Mitarbeitergruppe) wurden im Vorfeld durch den Meister und Personalverantwortlichen eindeutig definiert. Bspw. haben die Gruppen/Bündel im Bereich der Produktion: Helfer, Bediener, Einrichter, Gruppenleiter, Meister jeder ein eigenes Anforderungs- und Tätigkeitsprofil mit klar definierten, allgemein betrieblichen und fachspezifischen Anforderungen. Die Bündel sind als verschiedene Hintergrundfarben innerhalb der WKW deutlich gemacht. Die Anforderungen werden in der WKW als Schulungen/Fähigkeiten dargestellt, die der Mitarbeiter zur Ausübung seiner besetzten Stelle benötigt.

Jedes Bündel hat im Unternehmen Hutzel sein eigenes Profil, was sich von den anderen teilweise sehr unterscheidet oder nur um wenige Schulungen/Kenntnisse/Fähigkeiten ergänzt ist. Je höher die Position innerhalb der Unternehmenshierarchie ist, desto mehr Anforderungen werden an das Bündel gestellt.

Jedem Mitarbeiter ist ein bestimmtes Stellenbündel über die oben genannte Hintergrundfarbe zugeordnet, und somit hat jeder Mitarbeiter innerhalb des Bündels das gleiche Anforderungsprofil. Unterschieden wird nur, ob der Mitarbeiter schon diese Voraussetzung erfüllt, z.B. eine Schulung dazu erhalten hat oder Vorkenntnisse mitbringt, dann wird er mit „ok“ in der WKW vermerkt. Sollte er diese Voraussetzung/Fähigkeit nicht erfüllen, dann steht ein „!!!“ in der WKW.

---

<sup>187</sup> Vgl. Becker 2005a, S. 301.

Die Zuordnung in Stellenbündel findet im Unternehmen Hutzel gute Anwendung in der produzierenden Arbeiterebene bis hin zur Meisterebene. Stellenbündel zu definieren, die nur für 1 oder 2 Mitarbeiter zutreffen würden, macht generell kein Sinn, weil dann eine normale Stellenbeschreibung völlig ausreichend sein würde. Allerdings sind im Hause Hutzel alle Mitarbeiter in der WKW aufgenommen worden und man versucht, für jeden Mitarbeiter ein passendes Anforderungsprofil zu definieren, was sich in der Praxis jedoch sehr schwierig gestaltet, je höher der Mitarbeiter in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist. Besonders problematisch ist es in der Leitungs- und Geschäftsführerebene sowie bei Stabsstellen.

#### **4.2.1.4.3 Fertigungsteam**

Fertigungsteams, bestehend aus Gruppen von bis zu 10 Personen, arbeiten selbstständig mehrere Arbeitsschritte ab und sind für das Endergebnis ihrer eigenständigen Tätigkeit selbst verantwortlich.<sup>188</sup> Im Unternehmen Hutzel wird die Produktion, in der anspruchsvolle Präzisionsteile gedreht werden, in verschiedene Gruppen unterteilt. Diese Gruppen arbeiten ihre Aufträge völlig autark ab und sind für Qualität, Quantität, Güte und Sauberkeit des Produktionsauftrages verantwortlich. Die Verantwortung der Gruppe geht vom Rüsten und Programmieren der Maschine, über Probefläche, einfache QS Arbeiten (Sichtprüfung), Überwachung der Produktion und deren Materialanforderung bis hin zur EDV-technischen Erfassung und Überwachung des Auftrages.

Die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Fertigungsgruppen im Unternehmen Hutzel geht soweit, dass an der Gesamtleistung der Gruppe und deren Bildungsstand der prämienabhängige Lohn festgemacht wird.

#### **4.2.1.4.4 Versetzungen**

Versetzungen, besonders kurzfristiger Art, wurden im Unternehmen Hutzel in jüngster Zeit recht häufig praktiziert. Mitarbeiter wurden zwischen verschiedenen Abteilungen mit ähnlichen Aufgabengebieten häufig versetzt, damit besser ausgelastete Abteilungen eine bessere personelle Decke hatten und die Belastung der vorhandenen Mitarbeiter durch z.B. Mehrarbeit abgebaut werden konnte. Der Hauptgrund für die häufigen Versetzungen ist in der aktuellen Weltwirtschaftskrise zu suchen. Bevor Mitarbeiter aus weniger ausgelasteten Abteilungen in Kurzarbeit geschickt werden, wird eine Versetzung der Mitarbeiter bevorzugt und seitens der Belegschaft positiv aufgenommen.

---

<sup>188</sup> Vgl. Bröckermann 2007, S. 460.



Die Versetzungen finden allerdings innerhalb der Hutzelgruppe eher reaktiv statt, sind daher nicht geplant. Somit liegt diesem Personalentwicklungsinstrument kein PDCA-Schema zugrunde.

#### **4.2.1.5 Voll umgesetzte Instrumente mit PDCA**

##### **4.2.1.5.1 Werkstattzirkel / Projektgruppe**

Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen wie Qualitätssicherung, Geschäftsführungsassistenten und Geschäftsführung und Standorten der Unternehmensgruppe Hutzel haben seit November 2008 ein „Kompetenzteam“ mit Arbeitsort in Steinenbronn gebildet. Die Dauer der Arbeitsgruppe war ursprünglich für ein Jahr angedacht, sie wird allerdings nach Schätzung der Geschäftsleitung<sup>189</sup> länger zusammenarbeiten, was ebenfalls in Verbindung mit der aktuellen Wirtschaftskrise steht. Die Mitglieder der Projektgruppe wurden dazu aus ihrer Linientätigkeit herausgelöst und arbeiten größtenteils ausschließlich für die Projektgruppe. Da die Projektteilnehmer aus den verschiedenen Abteilungen, Standorten und Hierarchiestufen stammen, fließen für die Bearbeitung der Projektaufgabe unterschiedlichen Ansichten, Meinungen und Betrachtungsweisen ein. Besonders interessant wird dies durch das Auftreten unterschiedlicher Sichtweisen im interkulturellen Aspekt zwischen den Unternehmensstandorten in Deutschland und Tschechien. Somit müssen die erarbeiteten Ergebnisse der Projektgruppe auf die Belange der Standorte abgestimmt werden. Die Bildung des Kompetenzteams wurde mindestens knapp ein ½ Jahr im voraus geplant und vorbereitet. Dies war sehr gut nachzuvollziehen, in dem in der lokalen Presse Stellenanzeigen geschaltet wurden, für Stellen, die aufgrund der Herauslösung aus der Linientätigkeit frei wurden und wieder neu besetzt werden mussten. Eine Voraussetzung war natürlich, dass das Budget für den Gesamtkomplex der Projektarbeit / -gruppe von der Geschäftsführung im voraus akribisch geplant wurde. Daraus ist ersichtlich, dass seitens des Unternehmens eine Projektsteuerung hinsichtlich des Einsatzes der personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen existiert. Damit liegt dem Instrument „Werkstattzirkel/Projektgruppe“ bei der Hutzelgruppe ein PDCA-Schema zugrunde.

##### **4.2.1.5.2 Stellvertretung**

Die Stellvertretung mit den verschiedenen drei Ausprägungsformen, die in Kap. 2.4.3.11 näher beschrieben wurden, wird in der Unternehmensgruppe Hutzel unter-

---

<sup>189</sup> Gespräch mit Jochen Hutzel im Januar 2009, GF Hutzel Drehtech, Steinenbronn.

schiedlich umgesetzt. Teilweise hat dies in jüngster Vergangenheit sehr geplant stattgefunden. Eine Art von Regelkreis ist hier erkennbar. Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, wurden für die Projektteilnehmer des Kompetenzteams, die aus der Linientätigkeit herausgenommen wurden, eigens Stellvertreter gesucht. Speziell wurde eine Assistentenstelle der Geschäftsleitung geschaffen, der die geschäftlichen Interessen während der Abwesenheit des Geschäftsführers, der im Kompetenzteam eingebunden ist, übernimmt. Im vorliegenden Fall kann von einer **geteilten Stellvertretung** gesprochen werden, weil der Assistent selbstverständlich nicht das gesamte Spektrum der Aufgaben des Geschäftsführers übernimmt, sondern diese eher kommissarisch zu einem Teil wahrnimmt.

Eine **echte Stellvertretung** liegt meist vor, wenn Mitarbeiter in die Elternzeit gehen und die frei werdende Position temporär mit dem gesamten Aufgabenbereich und den dazugehörigen Rechten und Pflichten neu besetzt werden muss.

Problematisch im Unternehmen Hutzel ist, dass Stellvertretungsregelungen innerhalb des Unternehmens schlecht geregelt sind und nicht aus dem Schichtplan ersichtlich sind. Es kann auch natürlich sein, dass der Leitungsebene und Geschäftsführung die Vertretungsregelung bekannt ist, allerdings diese innerhalb des Unternehmens nicht kommuniziert wird und der Belegschaft nicht ersichtlich ist.

Der Autor geht davon aus, dass grundsätzliche Vertretungsregelungen seitens der Geschäftsleitung festgelegt und bestimmt werden, kann jedoch auf keine schriftlich getroffenen Regelungen zurückgreifen.

#### 4.2.1.5.3 Berufsausbildung

Um den Bedarf an kompetenten und qualifizierten Fachpersonal auch zukünftig decken zu können und gleichzeitig der gesellschaftlichen Verpflichtung gerecht zu werden, bildet die Unternehmensgruppe Hutzel derzeit an beiden deutschen Standorten aus. Ausgebildet werden im Augenblick 16 Lehrlinge im 3 ½ Jahre dauernden dualen Ausbildungsberuf Zerspanungsmechaniker. Die Staffelung in Lehrjahre sieht Stand April 2009<sup>190</sup> wie folgt aus:

1. Lehrjahr: 6 Auszubildende
2. Lehrjahr: 5 Auszubildende
3. Lehrjahr: 5 Auszubildende

Die Anzahl der Lehrlinge wird durch die Geschäftsleitung festgelegt und richtet sich nach dem unternehmensinternen Bedarf. Somit wird bedarfsgerecht ausgebildet,

---

<sup>190</sup> Gespräch mit dem Ausbildungsverantwortlichen Herrn Breitling im Unternehmen Hutzel am 21.04.2009.

und den fertig ausgebildeten Facharbeitern wird nach erfolgreicher Beendigung der Lehre in der Regel ein Arbeitsplatz im Hause Hutzel angeboten.

Besonders hervorzuheben ist, dass das Unternehmen Hutzel eigens für die unternehmensinterne Ausbildung eine Lernfabrik am Standort Steinenbronn eingerichtet hat und ihren Auszubildenden damit die Möglichkeit schafft, ihren zukünftigen Beruf besser, schneller, präziser und praxisnaher zu erlernen.

In dieser Lernfabrik befindet sich eine fast komplette Auswahl an modernsten Drehautomaten, die in der gesamten Unternehmensgruppe vorhanden sind. Ein eigens berufener Ausbilder schult und betreut die Lehrlinge an jeder einzelnen Maschine über die gesamte Lehrzeit nach einem festen Lehrplan hinweg. Dadurch lernen die Auszubildenden die Eigenarten und technischen Kniffe jedes einzelnen Maschinentyps kennen, werden optimal auf das spätere Berufsleben vorbereitet und haben die Möglichkeit, alle Positionen bei der Produktion zu durchlaufen und so schnell und direkt individuelle Begabungen zu erkennen. Die Lernfabrik ist in den normalen Produktionsablauf der gesamten Dreherei integriert. Die Auszubildenden sind in der Lage, konkrete Produkte für verschiedene Kunden in einer geringeren Losgröße zu produzieren. Sie ist also ein funktionierender Kleinstbetrieb innerhalb der Hutzel DrehTech GmbH<sup>191</sup>. Lehrlinge vom Unternehmensstandort Liebstadt werden ebenfalls in der Lernfabrik ausgebildet, werden dafür regelmäßig von Liebstadt nach Steinenbronn entsandt und vor Ort in der eigens dafür eingerichteten Lehrlingswohnung untergebracht. Der Aufenthalt in der Lernfabrik ist in der Regel 14-tägig, neben Berufsschule, überbetrieblicher Ausbildung und normaler Eingliederung in die Produktionsgruppen der Unternehmensgruppe Hutzel.

Ein Regelkreis im Sinne des PDCA-Schemas ist hier besonders gut erkennbar, weil die Geschäftsleitung genau plant, wie viele Auszubildende benötigt und betriebsbedingt ausgebildet werden können. Darüber hinaus werden die Auszubildenden auch in der Lernfabrik ausgebildet, was mit einem erheblichen Kosten und Organisationsaufwand verbunden ist.

### **Berufsausbildung in Tschechien**

Der Standort Klášterec bildet seit Bestehen des Unternehmensstandortes nicht aus. Dies hat historische und bildungspolitische Hintergründe, weil in Tschechien die Form der dualen Berufsausbildung bis zum Beitritt in die EU 2004 größtenteils unbekannt war und bisher kaum praktiziert wird.

Historischer Hauptgrund ist, dass mit der Bildungsreform 1984 in der damals noch existierenden Tschechoslowakei die Auszubildenden ihren Lehrlingsstatus verloren

---

<sup>191</sup> Vgl. [www.hutzel.de](http://www.hutzel.de), 10.05.2009.

und zu Schülern wurden. Die Berufsschulen verwandelten sich in „mittlere Berufsschulen“. Die neuen Schulen waren neben der theoretischen jetzt auch mit der praktischen Ausbildung betraut und verantwortlich. Für die Leitung der neuen Schulen war einzig und allein der Staat mit seinen Territorialorganen zuständig.<sup>192</sup> Damit verbunden war eine deutliche Akzentverschiebung in die theoretische und verschulte Ausbildung, während sich der berufspraktische Teil auf ein viermonatiges Praktikum am Ende der dreijährigen Schulzeit reduzierte. Dies führte dazu, dass die Betriebe bald über mangelnde manuelle Fertigkeiten der Absolventen klagten.<sup>193</sup>

Nach einer Erhebung des Nationalen Institutes für Technik und Berufsausbildung von 2000 haben zwei Drittel der Berufsschüler während der Ausbildung niemals ein Unternehmen von innen gesehen.<sup>194</sup> Als Gründe für den Rückzug der Unternehmen vermuten Experten den zu geringen Einfluss der Unternehmen auf den Lehrplan (Curricular) der Berufsschulen.<sup>195</sup> Unter der Regierung Klaus wurden auch keine entscheidenden Reformen im Berufsausbildungssektor umgesetzt, und die verschulte, theorielastige Berufsausbildung dominiert bis heute den Ausbildungsmarkt der Tschechischen Republik.

Mit Beitritt von Tschechien zur EU wurden integrierte Ausbildungszentren auf Basis lokaler Kooperationen zwischen Schulen, Handelskammern und Arbeitgebern gegründet. Der allgemeinbildende Unterricht erfolgt hier nach Lehrplänen des Bildungsministeriums, während die berufliche Ausbildung in den betriebseigenen Einrichtungen geleistet wird.

Erste Kooperationen zwischen deutschen und tschechischen Handelskammern ermöglichen auch erste duale Ausbildungsgänge nach deutschem Vorbild, die besonders in Verbindung mit der sächsischen Landesregierung, der DTIHK und dem BIBB gefördert wird.<sup>196</sup>

#### **4.2.1.5.4 Anlernen**

Mitarbeiter, die in das Unternehmen Hutzel kommen, werden innerhalb der jeweiligen Gruppe (Produktionsgruppe) angelernt und damit speziell auf die zukünftige Tätigkeit vorbereitet. Das meist kurzfristige Anlernen z.B. an einer Maschine betrifft größtenteils ungelernte Kräfte, bei denen die Entwicklung der praktischen Fertigkeiten im Vordergrund steht. Auf theoretische Grundlagen und Hintergründe wird meist beim Anlernen verzichtet und ist auch selten erforderlich. Der Zeitraum der

---

<sup>192</sup> Vgl. Kunzmann/Himmel 1994, S. 33.

<sup>193</sup> Vgl. Kunzmann/Himmel 1994, S. 33 f.

<sup>194</sup> Vgl. Himmel 2001.

<sup>195</sup> Vgl. Kunzmann/Himmel 1994, S. 35.

<sup>196</sup> Deutsch-Polnische Wirtschaftstage in Görlitz/Zgorzelec, Juni 2005, eigene Aufzeichnungen

Anlernphase bis zur (vollständigen) Ausübung der Tätigkeit ist von relativ kurzer Dauer, wie bereits näher in Kapitel 2.4.1.5 beschrieben.

Durch die jüngste Standorterweiterung nach Mexico City werden die ersten mexikanischen Mitarbeiter am Standort Steinenbronn angelernt. Dabei werden sie mit in die Lernfabrik integriert und lernen den Umgang und die Bedienung der verschiedenen Drehmaschinen. Zusätzlich werden sie mit den unternehmensinternen Qualitätsanforderungen vertraut gemacht und lernen neben der Unternehmenskultur auch die deutsche Kultur und Mentalität kennen, was zur weiteren Herausbildung ihrer interkulturellen Kompetenz beiträgt. Seitens der Geschäftsführung werden diese Schritte genaustens geplant und vorbereitet und später auch umgesetzt. Auf Probleme und Hinweise der mexikanischen Mitarbeiter wird von der Geschäftsführung reagiert, Lösungswege gesucht und auch umgesetzt. Damit ist ein Regelkreis im Sinne des PDCA erkennbar weshalb dieses Personalentwicklungsinstrument zu den „voll umgesetzten Instrumenten mit PDCA“ hinzugezählt wird.

#### **4.2.1.5.5 Zielvereinbarung**

Eine direkte Zielvereinbarung, in der feste Ziele für jeden einzelnen Mitarbeiter separat definiert und festgehalten werden, wird im Unternehmen Hutzel nicht praktiziert, weil es sich auch nicht direkt anbietet.

Innerhalb der Unternehmensgruppe sind gesamtunternehmerische Qualitäts- und Anforderungsziele für Mitarbeiter definiert, und diese sind für alle Mitarbeiter, besonders für Beschäftigte in der Produktion, gleich und maßgebend. Beispielsweise sollen die unbegründeten Maschinenstillstandszeiten möglichst klein gehalten werden. Ebenfalls sollen Produkte, die nicht den Qualitätsanforderungen des Kunden entsprechen (Schlechtteile) und damit eventuell verbundene Kundenreklamationen so gering wie möglich gehalten werden. Es existieren Qualitätskennzahlen, die für das gesamte Unternehmen, über die Qualitätssicherung bis hin zur Produktion herunter gebrochen werden.

Eine unternehmensinterne Vereinbarung ist auch, dass alle Mitarbeiter einen Sollwissensstand laut der Bildungsmatrix WKW von mindestens 80%<sup>197</sup> haben sollen. Dies gilt ebenfalls für die einzelnen Gruppen, Abteilungen bis hin zur gesamten Unternehmensgruppe. An dieser Beurteilungsgrundlage von 80% wird auch ein Leistungslohnzuschlag (Prämie) für den Mitarbeiter festgemacht.

Alle unternehmensinternen Sollanforderungen, die man sehr gut mit Zielvereinbarungen vergleichen und gleichsetzen kann, sind im Qualitätshandbuch des Unter-

---

<sup>197</sup> Vgl. QS-Handbuch des Unternehmens Hutzel, interner Server.

nehmens Hutzel niedergeschrieben und können von jedem Mitarbeiter abgerufen werden.

Es ist ein Regelkreis zu erkennen, weil Vorgaben definiert wurden und es bei deren Erfüllung zur Prämienauszahlung kommt und bei Nichterfüllung der Mitarbeiter keine Prämie erhält. Die Mitarbeiter sind daher bestrebt, diese Kriterien zum nächsten Stichtag zu erfüllen.

#### **4.2.1.5.6 Leistungsbeurteilung**

Das Personalentwicklungsinstrument der Leistungsbeurteilung wird in Verbindung mit der hausinternen WKW sehr akribisch und konsequent im Unternehmen Hutzel umgesetzt. Dies bezieht sich ausschließlich auf die in der WKW hinterlegten Anforderungsprofile für jeden einzelnen Mitarbeiter und deren vorhandene, teilweise vorhandene bzw. noch fehlende Qualifikationen mit der arbeitsplatzverbundenen Tätigkeit, die in einzelnen Schulungen dem Mitarbeiter vermittelt werden. Die in der WKW dokumentierten Fertig- und Fähigkeiten werden, wie in Kapitel 3.5. beschrieben, durch den WKW-Verantwortlichen immer auf den neusten Stand gehalten. In der Regel wird jeder Mitarbeiter einmal im Jahr zu einem Gespräch gemeinsam mit dem Vorgesetzten (meist dem Gruppenleiter) zum „Kenntnisstandsüberprüfungstermin“ eingeladen. Bei diesem Gespräch mit Testcharakter stellt der WKW-Verantwortliche gemeinsam mit dem Vorgesetzten Fragen aus allen Bereichen der Fertigkeiten und Fähigkeiten, die der Mitarbeiter laut WKW-Dokumentation wissen und erbringen müsste. Dies geht von allgemeinen Themen wie Betriebsablauf, Arbeitsschutz bis hin zu arbeitsplatzbezogenen Fach- und Spezialwissen. Die Fragen werden aus keinem bereits vorhandenen Fragenpool genommen, sondern werden aus der „Schulungsinhaltsbeschreibung“ der jeweiligen Fertigkeit bzw. Fähigkeit herausgefiltert und gebildet.

Nach Abschluss des Gespräches gibt der WKW-Verantwortliche gemeinsam mit dem Vorgesetzten eine Gesamtbewertung des „Tests“ dem überprüften Mitarbeiter in Form eines rein verbalen Feedbacks. Schriftliche Aufzeichnungen für den Geprüften sind in diesem Fall nicht vorgesehen. Sollte der Geprüfte in gewissen Bereichen besonders große Wissenslücken haben und diese beim Test zu Tage kommen, wird seine Kenntnisbewertung in der WKW entsprechend zurückgestuft und er muss diese Wissenslücke durch eine entsprechende Schulung schließen. Die Verantwortlichkeit liegt neben dem Prüfling selber auch beim Vorgesetzten. Die „Kenntnisstandsüberprüfung“ wird dann in der elektronischen Schulungsakte des Mitarbeiters festgehalten.

Als besonders nachteilig kann die rein subjektive Beurteilung durch den WKW-Verantwortlichen und den Vorgesetzten gesehen werden, die die Beurteilungsergebnisse sehr verfälschen kann und dadurch eine geringe Objektivität aufweist. Das Testergebnis kann besonders durch Sympathie oder Antipathie des WKW-Verantwortlichen gegenüber dem Beurteilten aufgrund früherer Erlebnisse oder Erfahrungen bzw. Gerüchten im Unternehmen das beeinflusst und/oder verzerrt werden.

Durch die genaue Erfassung und regelmäßige Überprüfung aller Beschäftigten im Unternehmen Hutzel liegt im Sinne des PDCA-Schemas ein Regelkreis vor. Allerdings hat sich in der Praxis gezeigt und wurde auch von den WKW-Verantwortlichen selbst bemängelt, dass es kein selbstständig funktionierendes System der Einleitung zur "Kenntnisstandsüberprüfung" gibt und der WKW-Verantwortliche dies selbst terminieren und anregen muss.

#### **4.2.2 Gesamtbewertung**

Die folgende Abbildung fasst das Ergebnis der IST- Analyse übersichtlich zusammen. Diese beruht auf der in Kap. 2.8 dargestellten Gesamtübersicht der Personalentwicklungsinstrumente. Zur besseren Übersicht wurden die verschiedenen Entwicklungsstadien der in Frage kommenden Personalentwicklungsinstrumente farblich unterschieden. Personalentwicklungsinstrumente, die nicht im Unternehmen Hutzel angewendet werden, sind ohne farblichen Hintergrund dargestellt. Mit grauem Hintergrund sind Instrumente, die im Unternehmen ansatzweise ohne PDCA angewendet werden und hellgelb sind die, die ebenfalls ansatzweise, allerdings mit PDCA angewendet werden markiert. Voll umgesetzte Personalentwicklungsinstrumente ohne PDCA werden in der Abbildung dunkelgrün markiert, und leuchtend grün sind die Instrumente, die im Unternehmen Hutzel voll umgesetzt werden mit PDCA.

	Personalentwicklung		
	Personalbildung	Personalförderung	Arbeitsstrukturierung
Anforderungen (Instrumente – Ansatzpunkte)	Berufsausbildung	Zielvereinbarung	Telearbeit
	Berufliche Neuorientierung	Leistungsbeurteilung	Job Rotation
	Führungsbildung	Potenzialbeurteilungen	Fertigungsteam
	Anlernen	Personalentwicklungsdatei	Job Enlargement
	Einarbeitung	Beratungs- /Förderungsgespräch	Job Enrichment
	Training into/on/off the Job	Innerbetriebliche Stellen- ausschreibung	Teilautonome Arbeitsgruppe
	Reaktivierung	Karriere- /Nachfolgeplanung	Fertigungsinsel
	Umschulung	Coaching	Qualitätszirkel
	E-Learning	Mentoring	Lernstatt
	Wissensmanagement	Bildung von Stellenbün- deln	Werkstattzirkel
	Blended Learning	Praktikum	Projektgruppe
	Fernunterricht	Trainee	Stellvertretung
	Selbstgesteuertes Lernen	Assessment Center	Sonderaufgaben
	Corporate University	Outdoor Training	Versetzung
		360° Feedback	Auslandseinsatz

	Personalentwicklungsinstrumente, die nicht im Unternehmen Hutzel angewendet werden
	Ansatzweise vorhandene Instrumente ohne PDCA
	Ansatzweise vorhandene Instrumente mit PDCA
	Voll umgesetzte Instrumente ohne PDCA
	Voll umgesetzte Instrumente mit PDCA

Abbildung 9: angewandte Personalentwicklungsinstrumente im Unternehmen Hutzel<sup>198</sup><sup>198</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bröckermann 2007.



## 5 Empfehlungen zur kontinuierlichen Verbesserung der PE im Hause Hutzel

### 5.1 Empfehlenswerte Ausrichtung der PE-Instrumente für ein internationales KMU

Als internationales KMU sollte die Hutzel-Gruppe über adäquate PE-Instrumente verfügen, die speziell auf den internationalen Kontext zugeschnitten sind, wie z.B. (vgl. Kap 2):

- Training into/off the job;
- Fernunterricht;
- Karriere-/Nachfolgeplanung;
- Mentoring;
- Assessment-Center;
- Versetzung;
- Auslandseinsatz.

Außer dem Auslandseinsatz wendet die Hutzel-Gruppe kaum eines dieser Instrumente an. Im internationalen Handel sind insbesondere interkulturelle und internationale (Fach-)Kompetenzen innerhalb der Belegschaft unabdingbar, zumal die Hutzel-Gruppe bereits über Produktionsstätten in Tschechien verfügt und in naher Zukunft weitere auch in Mexiko und der Türkei errichten möchte (vgl. Kap. 2.5). Mitarbeiter des Unternehmens müssen selbstverständlich auf Auslandseinsätze rechtzeitig und fachlich fundiert vorbereitet werden. Fremdsprachenkenntnisse sind in aller Regel zwingend erforderlich. Hering/Pförsch/Wordelmann weisen darauf hin, dass insbesondere die interkulturelle Kompetenz von Bedeutung ist: „Diese Dimension reicht vom „im Ausland klarkommen“ über kulturelle Neugierde bis hin zu hoher Verhandlungskompetenz in einer fremden Situation und Sprache. Am wichtigsten ist die Fähigkeit, mit ausländischen Partnern/Kollegen/Kunden auf einer gemeinsamen Ebene zu kommunizieren und zu kooperieren“<sup>199</sup>.

Diese Kompetenzen sollte die Hutzel-Gruppe bei jenen Mitarbeitern gewährleisten können, die mit ausländischen Partnern zusammenarbeiten. Hierzu könnten entsprechende Qualifizierungs- bzw. Auswahlverfahren im Rahmen des Training on/off/near the job, des Mentoring oder dem Assessment Center erfolgen. Hier besteht bei der Hutzel-Gruppe eindeutig Handlungsbedarf, um den Anforderungen an eine zeitgemäße Ausrichtung der PE am internationalen Umfeld gerecht zu werden. Eine weitere Möglichkeit der internationalen Qualifizierung stellt der Fernunterricht dar. Hier können Mitarbeiter insbesondere in fachlicher Hinsicht weiterqualifiziert

---

<sup>199</sup> Vgl. Hering/Pförsch/Wordelmann 2001, S.82.

werden, ohne dass eine feste Ortsbeziehung zur Schulungsstätte bestehen muss. Dies könnte für die Hutzel-Gruppe mit Blick auf die Aktivitäten in Mittelamerika wirtschaftlich sein.

Auch die Karriere- und Nachfolgeplanung sollte den internationalen Kontext berücksichtigen, da damit Versetzungen von Führungskräften ins Ausland erst möglich gemacht bzw. erheblich erleichtert werden.

## **5.2 Empfehlenswerte Ausrichtung der PE-Instrumente für die Hutzel-Gruppe als Produktionsbetrieb**

Das Thema „Arbeitsstrukturierung“ ist für Produktionsbetriebe von besonderer Bedeutung, da hier insbesondere fachliche und produktionsbezogene Kompetenzen der Mitarbeiter gefördert und herausgebildet werden. Alle Aktivitäten in diesem Bereich zielen auf die verbesserte Kooperation und Koordination zwischen den Mitarbeitern bzw. den Produktionsteams sowie deren Qualitätsbewusstsein ab. Ziel hierbei ist, die Produktivität und Fertigungsqualität zu steigern.

Die einschlägigen PE-Instrumente (vgl. Kap. 2) wurden seitens der Hutzel-Gruppe nur teilweise umgesetzt. Hier besteht mit Blick auf das Selbstverständnis der Hutzel-Gruppe als Produktionsbetrieb möglicherweise Handlungsbedarf, was durch weiterführende Studien und Analysen der Fertigungsprozesse zu überprüfen wäre. Vorliegende Diplomarbeit kann dies aufgrund der speziellen Fokussierung auf die Personalentwicklung nicht leisten. Möglicherweise bieten Fertigungsinseln oder auch teilautonome Arbeitsgruppen produktivitätssteigernde Alternativen zur derzeitigen Fertigungsphilosophie. Ebenso stellt sich die Frage, ob nicht etwa die Einführung von Qualitätszirkeln und Lernstätten zu einer deutlichen Qualitätssteigerung beitragen kann. Auch diese Frage müsste durch weiterführende Studien beantwortet werden.

## **5.3 Spezifische Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Prozesse und Organisation von Personalentwicklung im Hause Hutzel**

### **5.3.1 Innerbetriebliche Kommunikation**

Innerhalb des Unternehmens Hutzel bestehen verschiedene Probleme mit der innerbetrieblichen Kommunikation. So werden abteilungsübergreifende Entscheidungen, die in verschiedenen Sitzungen festgelegt werden, schlecht oder gar nicht im Unternehmen weitergegeben bzw. kommuniziert. Dies lässt auf eine gestörte Kommunikation zwischen verschiedenen Verantwortungsbereichen schließen. Um die-

ses Problem zu lösen, wäre der Einsatz eines Geschäftsverteilungsplanes, besonders im Bereich Kommunikation, und die Weitergabe von relevanten Sitzungs- und Besprechungsergebnissen vorteilhaft. In diesem könnte sehr gut dargestellt werden, welche Bereiche/Abteilungen/Mitarbeiter Schlüsselinformationen an wen weiterzugeben haben. Ein Gedanke wäre, das bisher bestehende Organigramm im Unternehmen dazu zu nutzen und Zuständigkeiten genauer zu definieren und zuteilen.

Ebenfalls sollten im Unternehmen Hutzel neu eingestellte Mitarbeiter der vorhandenen Belegschaft angekündigt und vorgestellt werden. Dies wäre sehr gut machbar durch einen Aushang am Schwarzen Brett oder eine Informations-Email an alle Mitarbeiter. Inhalt sollte, neben einem Bild des neuen Mitarbeiters, auch das Eintrittsdatum und der zukünftige Aufgabenbereich nebst Abteilung und eventuell hierarchischer Einordnung im Unternehmensorganigramm sein. So können Mitarbeiter sich auf neue Kollegen besser einstellen und sind nicht verwundert, wenn ein neues Gesicht im Unternehmen auftaucht. Andererseits ist es für den neuen Mitarbeiter einfacher, weil er sich nicht bei jedem neuem Kollegen extra vorstellen muss und schon ggf. mit Namen angesprochen werden kann. Somit ist die Eingliederung in den Unternehmensablauf für beide Seiten einfacher und angenehmer.

Wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen bzw. bereits verlassen haben, sollten die Mitarbeiter über o.g. Medien kurz informiert werden.

### **5.3.2 Personal(entwicklungs)datenbank**

Die Erfassung und Verwaltung von Personalqualifikationen erfolgt als Datenbank in der WKW. Als Grundlage dafür dienen die KnowHow-Matrizen aus den Abteilungen und Gruppen (vgl. Anlage 1 und 2). Die Datenbank basiert auf einem MS Excel Tool unter Nutzung der grafischen Auswertungsmöglichkeiten von Excel. Dabei ist ein großer Nachteil, dass die Datenbank autark läuft und über keine Programmierschnittstelle an das Lohnprogramm oder die Betriebssoftware angeschlossen ist. Dadurch ist der Pflegeaufwand der Datenbank recht hoch und die Aktualität nicht garantiert. Ein weiteres Problem ist, dass die Pflege der sehr komplizierten Excel-datenbank im Unternehmen Hutzel nur einige wenige Personen beherrschen und der sichere und vollständige Umgang mit der Datenbank mühsam zu erlernen ist und einen sehr hohen Zeitfaktor in Anspruch nimmt. Sollten die WKW Verantwortlichen aus verschiedenen Gründen (Ausscheiden aus dem Unternehmen, Krankheit) die Datenbank nicht mehr pflegen, ist der Fortbestand der Datenbank und deren Aktualität sehr gefährdet. Dies ist zudem problematisch, da die Datenbank eine Grundlage zur Prämienberechnung/Lohnzulage (vgl. Kap. 4.2.1.5.5) bildet und immer aktuell sein sollte.

Die Pflege der unternehmensinternen WKW Datenbank obliegt in jedem Standort einer anderen Person. In Steinenbronn gehört es zum Aufgabengebiet des Assistenten der Geschäftsführung. Im Standort Liebstadt wird die Datenbank von der Lohnbuchhaltung geführt und im Standort CZ teilen sich die Lohnbuchhaltung gemeinsam mit dem Assistenten der Geschäftsleitung die Aufgabe der Pflege der WKW Datenbank.

Überraschenderweise ist der Materialeinkäufer am Standort Steinenbronn mit der Aufgabe betraut, die Bedingungen zu überprüfen, wer am Standort Steinenbronn von der Belegschaft die Lohn- und Gehaltszulagebedingungen erfüllt hat und meldet dies dann weiter an die Lohnbuchhaltung.

Um den oben dargestellten Problemen zu begegnen, wäre es denkbar, dass die bisherige Insellösung WKW in die seit 2008 im Unternehmen Hutzel eingeführte Unternehmenssoftware „Gewatec“ integriert wird und zusätzlich die komplette Personaldatenverwaltung sowie Urlaubsplanverwaltung in diesem Teil der Betriebssoftware eingegliedert wird. Durch den Einsatz einer professionellen Softwarelösung ist auch die Zentralisierung der Mitarbeiterdatenbank nach Ländern möglich, was den Vorteil hat, dass an allen Länderstandorten die Datenbank einheitlich ist. Die Pflege der zentralisierten Datenbank kann durch mehrere Nutzer (Clients) erfolgen, die sich im Krankheits- und/oder Urlaubsfall auch gegenseitig vertreten. Die Benutzerrechte lassen sich dazu in einer professionellen Softwarelösung individuell zuweisen.

### **5.3.3 Stellenbündel**

Der Bereich Stellenbündel, der bisher unbewusst geschaffen wurde, sollte weiter ausgebaut werden. Einzelne Bündel sind genauer zu definieren und diese Beschreibung und Definition in der Personalabteilung zu hinterlegen. Bei neu eingestellten Mitarbeitern braucht keine Stellenbeschreibung mehr erfolgen, sondern der Arbeitsvertrag kann sich auf ein vorhandenes Stellenbündel beziehen. Es brauchen dazu nur besondere Details speziell festgehalten werden. Besonders der geringere Verwaltungsaufwand ist bei Nutzung von Stellenbündeln hervorzuheben, was sich auch auf die spätere Aktualisierung bezieht. Werden im Unternehmen für jeden Mitarbeiter Stellenbeschreibungen benutzt, dann müssen diese bei Bedarf aktualisiert werden. Hingegen muss bei der Nutzung von Stellenbündeln nur diese aktualisiert werden. Bei höheren Positionen oder Stellen, die nur ein oder zweimal im Unternehmen vorhanden sind, sollten keine Stellenbündel genutzt werden, sondern auf bisher bekannte Stellenbeschreibungen zurückgegriffen werden.

#### **5.3.4 Personalverantwortlichkeit**

Ein weiteres Problemfeld ist, dass es im Unternehmen Hutzel keine hauptverantwortliche Person für das Personal und schon gar nicht für die Personalentwicklung gibt. Auch innerhalb der Belegschaft sind Unsicherheiten über die Zuständigkeiten bei Personalangelegenheiten bemerkbar. Dies liegt vor allem daran, dass es keine Personalabteilung gibt, die hauptverantwortlich ist und alle PE-Aufgaben wahrnimmt. Hier müssen klare Zuständigkeiten geschaffen werden. Eine professionelle Betreuung des Personalbereichs inklusive Personalentwicklung und Datenpflege ist dringend anzuraten. Damit wird die Aufgabe Personalentwicklung in der Organisation etabliert und eine kontinuierliche Verbesserung von Prozessen ermöglicht.

#### **5.3.5 Anforderungsprofile**

Eine genaue Definition von Anforderungsprofilen - also was muss der Mitarbeiter auf seiner Position, die er besetzt, alles wissen und welche Fähigkeiten und Kenntnisse muss er beherrschen - ist umso schwieriger, je höher die Position des Mitarbeiters in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist. Besondere Schwierigkeit treten auf, wenn die Kenntnisse immer dem aktuellsten Stand der Technik bzw. Marktes entsprechen sollen und dann dementsprechend im Unternehmen umgesetzt werden müssen. Durch regelmäßige Besuche von Fachmessen durch Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens können Kenntnislücken erkannt werden. Dies setzt voraus, dass Fachmessebesuche unternehmensintern ausgewertet werden und die erkannten Mängel bzw. Kenntnisstandsdefizite durch konsequente Bearbeitung und Weiterleitung abgebaut werden. Wird seitens der Unternehmensleitung für interessierte Mitarbeiter Fachliteratur zur Verfügung gestellt, können auch Kenntnisstandsmängel erkannt und die Anforderungsprofile für Mitarbeiter dadurch aktualisiert und erweitert werden.

Ebenfalls treten Schwierigkeiten auf, wenn neu geschaffene Stellen mit einem Anforderungsprofil genauer definiert werden sollen, was im Unternehmen Hutzel auf Basis der WKW erfolgt. Abhilfe kann dadurch geschaffen werden, dass bei der Erstellung auf Rahmenausbildungspläne zurückgegriffen wird oder eigens dafür engagierte Unternehmensberater ein Mindestanforderungsprofil für einen Mitarbeiterbereich erstellen.

#### **5.3.6 Anforderungsprofile und Bildung für Führungskräfte**

Es sollte die Aufgabe der Personalabteilung sein, diesen Bedarf durch individuelle Gespräche festzustellen und Konzepte und langfristige Planungen für Schulungen

und Weiterbildungen auszuarbeiten. Allerdings sind dies meist externe Maßnahmen, bei denen wiederum das Problem auftritt, dass der Markt für Weiterbildungen ein sehr reichhaltiges und vielfältiges Angebot hat. Um dieses Problem zu beseitigen, ist es notwendig, einen Unternehmensberater oder Qualifikationsberater zu beauftragen, der die Schulungsbedürfnissen des Unternehmens bzw. der Leitungsebene analysiert, sich im gleichen Zuge auf dem Bildungsmarkt auskennt und der Planungskonzepte erstellt, mit Blick für ein ganzheitliches Unternehmenskonzept.

Um zukünftig zu ermitteln, welche Schulungen Mitarbeiter, Meister und/oder Management brauchen, und was damit auch zu deren Anforderungsprofil gehören könnte, kann verschiedenartig sein. Zum einem besteht die Möglichkeit, wie bereits oben angesprochen, einen Unternehmensberater mit einschlägiger und aktueller Erfahrung zu engagieren. Andererseits können auch Fachmessebesuche von Mitarbeitern/Meistern dazu beitragen, Schulungsdefizite aufzudecken und daraus einen weiteren Punkt für das zukünftige Anforderungsprofil zu definieren. Schulungs- bzw. Wissens- und Kenntnisstandsdefizite können durch Neuentwicklungen oder Neuentdeckung des Marktes entstehen und sollten schnellstmöglich abgebaut werden, um auch eventuelle Wettbewerbsnachteile damit auszuschließen.

### **5.3.7 Einarbeiten**

Wie in Kapitel 4.2.1.3.1 beschrieben, ist das Personalentwicklungsinstrument „Einarbeiten“ ansatzweise mit PDCA-Ansatz im Unternehmen Hutzel vorhanden. Allerdings fehlt im Unternehmen Hutzel ein konkreter Einarbeitungsplan für den neuen Mitarbeiter, in dem alle Schritte für die ersten Tage/Wochen dokumentiert sind und bei dem eine Art Ablaufplan dahinter steht. Derzeit wird alles „ad hoc“ gemacht, ohne einen erkennbaren durchlaufenden „roten Faden“. Zusätzlich könnte für die Zeit der Einarbeitung eine Art „Pate“ dem neuen Mitarbeiter zur Seite gestellt werden, damit dieser einen direkten Ansprechpartner hat und schnell Selbstsicherheit durch den „Insider“ gewinnt.

### **5.3.8 Leistungsbeurteilung**

Bei dem voll umgesetzten Personalentwicklungsinstrument Leistungsbeurteilung (Kap. 4.2.1.5.6) ist der PDCA-Ansatz erfüllt. Allerdings hat sich in der Praxis gezeigt, dass es kein selbstständig funktionierendes System gibt, damit die Mitarbeiter zur „Kenntnisstandsüberprüfung“ eingeladen werden. Abhilfe könnte man schaffen, indem man jedem Mitarbeiter immer zu einem fest definierten Stichtag einlädt, bspw.

zum Tag des Unternehmensintrittes, oder die Kenntnisstandüberprüfung gruppenweise abarbeitet, jede KW eine neue Gruppe zum Test bestellt.

### **5.3.9 Fluktuation von Mitarbeitern am Standort Klášterec**

Wie kann dem besonders in Tschechien ausgeprägten schnellen Arbeitsplatzwechsel entgegen gewirkt werden und die wichtige Ressource Arbeitnehmer längerfristig ans Unternehmen gebunden werden?

Nachfolgend sollen personalpolitische Ansatzmöglichkeiten dargestellt werden:

#### **Schlüsselpositionen identifizieren**

Das Unternehmen sollte Nachwuchskräften die Perspektive bieten, später ins obere Management aufgenommen zu werden. Gezielte Qualifizierungsmaßnahmen und Betreuung durch einen Mentor fördern das Bewusstsein für zukünftige Führungsaufgaben. Die frühzeitige Übernahme von kleinen strategischen Projekten und Analysen fördert das Verständnis für Unternehmensabläufe und schärft die Problemlösungsstrategien. Damit steigt zwar rapide der Marktwert der Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt, allerdings üben Angebote anderer Unternehmen mit Abwerbungsabsichten einen geringen Reiz aus, weil für den Mitarbeiter eine gute Aussicht auf eine langfristige Karriere besteht.

#### **Karrierepfade aufzeigen**

Eine klare Zukunftsperspektive motiviert viele Mitarbeiter, deutlich lukrativere Angebote der Konkurrenz auszuschlagen, darum sollte jedem einzelnen Mitarbeiter ein langfristiger Karrierepfad aufgezeigt werden. Der Hierarchieaufstieg sollte durch festgelegte Seminare und Trainings untermauert werden, und der Mitarbeiter sollte auch in theoretischen Belangen sein Wissen ausbauen und festigen.

#### **Emotionale Bindung fördern**

Social Events, also Firmenveranstaltungen, haben in der Tschechischen Republik einen viel höheren Stellenwert<sup>200</sup> und fördern das Verständnis der Unternehmenskultur bei den Mitarbeitern. Vorstellbar sind regelmäßige, mehrmals im Jahr stattfindende gemeinsame Feste, wie Sportfeste, Fußballturniere in der Belegschaft, Kartbahnrennen oder vom Unternehmen organisierte Ausflüge und Reisen für die Kinder. Solche Aktionen seitens des Unternehmens verbinden und vermitteln das Bild

---

<sup>200</sup> Vertriebspartnerkonferenz von Exxon Mobil Europa in Prag, Mai 2005, Eigene Aufzeichnungen.

einer lockeren und entspannten Unternehmensphilosophie und sagen aus, dass auch Persönliches und Privates in der Firma Platz hat.

### **Rückkehrer binden**

Junge Menschen, die ihre ersten Erfahrungen nach der Ausbildung oder Studium weit weg vom Heimatort gesammelt haben und danach aus familiären Bindungen oder persönlichen Gründen in die Heimat zurückkehren, können optimale längerfristige Mitarbeiter sein. Haben diese Mitarbeiter einmal Wurzeln geschlagen, locken Abwerbungsangebote von anderen Unternehmen weniger, und sie bleiben dem Unternehmen für viele Jahre treu.

### **Unternehmenskultur anpassen**

Mitarbeiter und besonders ausländische Mitarbeiter legen großen Wert auf persönlichen Umgang und eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Daher sollten Unternehmen, die im Ausland ein Tochterunternehmen haben, diesem nicht zwingend die deutsche Unternehmenskultur am ausländischen Standort aufzwingen, sondern sie mit den besonderen landestypischen kulturellen Besonderheiten kombinieren. Oft spielt in der deutschen Unternehmenskultur der offene Umgang miteinander, selbstständiges Arbeiten und Entscheiden eine große Rolle, aber es dürfen die landestypischen Werte nicht vergessen werden. In einer ausländischen Wirtschaftsregion, in der sich mehrere internationale Unternehmen angesiedelt haben, laufen besonders deutsche Unternehmen Gefahr, durch förmlichen und distanzierten Umgang innerhalb der Belegschaft die besten Mitarbeiter z.B. an amerikanische, spanische oder niederländische Unternehmen zu verlieren.

## **5.4 Ausblick einer künftigen Personalentwicklung bei Hutzel**

Es wurde deutlich, dass die Hutzel-Gruppe an verschiedenen Stellen unterschiedliche Ansätze in der Personalentwicklung verfolgt. Ein systematischer Personalentwicklungs-Ansatz mit einer nachvollziehbaren Personalentwicklungs-Konzeption fehlt ebenso, wie klar geregelte Zuständigkeiten für Personalentwicklungs-Fragen. Die Fragestellungen rund um das Thema Personalentwicklung sind derzeit noch sehr operativ ausgerichtet (Stichwort: WKW) und sollten mittelfristig auf eine strategische Ebene geführt werden, indem die Personalkompetenzen stärker in den Vordergrund gestellt und vor dem Hintergrund künftiger betrieblicher Entwicklungen reflektiert werden. Der ganzheitliche Ansatz mit Blick auf das 3-Säulen-Modell ist stärker zu fokussieren, wobei den Mitarbeitern die Notwendigkeit von Personalent-



wicklung auch letztendlich vermittelt werden muss. Im Idealfall sollte die Personalentwicklung im Produktionsbetrieb fest verankert und gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert sein. Schließlich wäre es ein besonderer Gewinn für den Betrieb, wenn die Belegschaft an der Entwicklung der Personalentwicklungs-Konzeption beteiligt werden könnte oder bestenfalls wertvolle Entwicklungsmöglichkeiten selbst einbringen kann.

	Personalentwicklung		
	Personalbildung	Personalförderung	Arbeitsstrukturierung
Anforderungen (Instrumente – Ansatzpunkte)	Berufsausbildung	Zielvereinbarung	Telearbeit
	Berufliche Neuorientierung	Leistungsbeurteilung	Job Rotation
	Führungsbildung	Potenzialbeurteilungen	Fertigungsteam
	Anlernen	Personalentwicklungsdatei	Job Enlargement
	Einarbeitung	Beratungs- /Förderungsgespräch	Job Enrichment
	Training into/on/off the Job <sup>201</sup>	Innerbetriebliche Stellen- ausschreibung	Teilautonome Arbeitsgruppe
	Reaktivierung	Karriere- /Nachfolgeplanung	Fertigungsinsel
	Umschulung	Coaching	Qualitätszirkel
	E-Learning	Mentoring	Lernstatt
	Wissensmanagement	Bildung von Stellenbün- deln	Werkstattzirkel
	Blended Learning	Praktikum	Projektgruppe
	Fernunterricht	Trainee	Stellvertretung
	Selbstgesteuertes Lernen	Assessment-Center	Sonderaufgaben
	Corporate University	Outdoor Training	Versetzung
		360° Feedback	Auslandseinsatz

	Personalentwicklungsinstrumente, die nicht im Unternehmen Hutzel angewendet werden
	Ansatzweise vorhandene Instrumente ohne PDCA
	Ansatzweise vorhandene Instrumente mit PDCA
	Voll umgesetzte Instrumente ohne PDCA
	Voll umgesetzte Instrumente mit PDCA
	Empfehlenswerte Instrumente für international aufgestellte KMU

Abbildung 10: angewandte + empfehlenswerte Personalentwicklungsinstrumente<sup>202</sup>

<sup>201</sup> Training on the Job ist im Unternehmen Hutzel bereits vorhanden (vgl. Abbildung 9), aber nicht im internationalen Kontext.

<sup>202</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bröckermann 2007.

## 6 Schlusswort

Diese Arbeit widmete sich der Personalentwicklung in international tätigen KMU. Es wurde deutlich, dass die vorliegende Thematik aufgrund der verschiedenen Anforderungen an das Unternehmen sehr komplex diskutiert werden muss. Sowohl die Bedeutung des produzierenden Charakters als auch die Internationalisierung und nicht zuletzt der Prozessgedanke sind Aspekte, die rund um die Thematik Personalentwicklung berücksichtigt werden müssen. Die Analyse des Personalentwicklungssystems eines KMU muss schließlich auch den Personalkompetenzen Rechnung tragen. Eine erfolgreiche Personalentwicklung sollte diese Aspekte in Einklang bringen können.

Die in dieser Arbeit untersuchte Unternehmung Hutzl hat diesen Einklang noch nicht vollständig erreicht. Die eingangs erwähnten Anforderungen an eine zeitgemäße Personalentwicklung sind insbesondere mit Blick auf den angestrebten Grad der Internationalisierung des Unternehmens noch nicht ausreichend erfüllt. Im Ergebnis kann festgehalten werden dass, das Unternehmen Hutzl auf dem besten Wege ist, ein modernes Personalentwicklungssystem zu entwickeln. Fruchtbare Ansätze sind in vielen Fällen vorhanden.

Mit Blick auf die Methodik dieser Arbeit zeigte sich, dass das angewandte Prüfungsschema dazu dienlich war, die strukturellen und prozessualen Mängel der Personalentwicklung bei dem betreffenden KMU aufzuzeigen. Jedoch konnte das Prüfungsschema nicht zusätzlich noch die Förderung bzw. Ausgestaltung von Personalkompetenzen vor dem Hintergrund der Internationalisierung berücksichtigen. In der Diskussion dieser Aspekte hat sich jedoch gezeigt, dass die Entwicklung interkultureller Kompetenzen nicht unterschätzt werden darf und im hier vorliegenden Falle deutlich stärker ausgebaut werden sollten.

## Anhang

Anlage 1: Eingabemaske der Schulungsdatenbank „WKW“<sup>203</sup>

KnowHow nIO	KnowHow IO	Stand: 02.10.2008 NJ	Kenntnisse vorhanden:	41	39	38	43	44
000	ok		Kenntn. teilw. vorhanden	0	0	0	0	0
KnowHow n. erf.	Schulungstermin		Schulung erforderlich:	1	3	2	6	5
vorh.	1.1.08		geplante Schulungen:	0	1	0	0	0
			KnowHow:	98%	91%	95%	88%	90%
Grafik funktioniert nur, wenn nach KST sortiert ist.				Mitarbeiter				
Zum Filtern Blattschutz entfernen!				1	2	3	4	n
Typ	Klasse	Inhalt	Trainer	320	320	320	320	330
Wissen	Arbeitsschutz	<a href="#">Brandschutz</a>		ok	ok	ok	ok	ok
Wissen	Arbeitsschutz	<a href="#">Arbeitssicherheit (UVV)</a>		ok	ok	ok	ok	ok
Software	CNC	<a href="#">Bedienung CNC</a>		ok	ok	ok		
Software	CTI	<a href="#">Zeiterfassung</a>						
Hardware	Hexagon	<a href="#">Bedienung Mahr 3D</a>					ok	ok
Hardware	Dürr	<a href="#">Dürr Reinigungsanlage</a>		ok				
Wissen	Einkauf	<a href="#">Grundwissen Einkauf</a>						
Hardware	EKS	<a href="#">Materialvorb./Reinigungsanlage Steimel</a>		ok				
Wissen	EKF	<a href="#">Materialanforderung</a>		ok	ok	ok		
Hardware	EMCO	<a href="#">Bedienung Härte EMCO</a>					vorh.	ok
Wissen	Englisch	<a href="#">Grundwissen Englisch</a>		ok	ok	ok	ok	ok
Wissen	Englisch	<a href="#">Vertiefung Englisch</a>					ok	ok
Wissen	Englisch	<a href="#">Englisch Konversation</a>						
Software	Fanuc	<a href="#">Bedienung R-J3i Programm</a>		ok	ok	ok		
Software	Tornos	<a href="#">Steuerung TB-Deco</a>		ok	ok	ok		
Software	Fanuc	<a href="#">Steuerung CNC-Prod. 16T</a>			ok			
Software	Fanuc	<a href="#">Steuerung Fanuc Roboter</a>						
Software	Gewatec	<a href="#">Angebotsverwaltung</a>						
Software	Gewatec	<a href="#">Arbeitsplan/Laufkarte drucken</a>						
Software	Gewatec	<a href="#">Auftragsbearbeitung</a>			ok			
Software	Gewatec	<a href="#">Vertiefung BDE/MDE</a>		30.04.	30.04.	30.04.		
Software	Gewatec	<a href="#">Grundwissen BDE/MDE</a>		ok	ok	ok		
Software	Gewatec	<a href="#">Grundwissen Inventur</a>						
Software	Gewatec	<a href="#">Vertiefung Inventur PPS</a>						
Software	Gewatec	<a href="#">Kalkulation</a>						
Software	Gewatec	<a href="#">Vertiefung Lagerbuchhaltung</a>						
Software	Gewatec	<a href="#">Grundwissen Lagerbuchhaltung</a>						
Software	Gewatec	<a href="#">Arbeitsplan/Laufkarte Erstellung</a>						
Software	IPC	<a href="#">CADM-Ablauf</a>		ok	ok	ok	ok	ok
Wissen	ISO-TS	<a href="#">Betriebsablauf allgemein</a>		ok	ok	ok	ok	ok
Wissen	ISO-TS	<a href="#">Formularwesen</a>		ok	ok	ok	ok	ok
Wissen	ISO-TS	<a href="#">ISO/TS 16949 für Führungskräfte</a>					vorh.	vorh.
Wissen	ISO-TS	<a href="#">QS-Richtlinien</a>		ok	ok	ok	ok	ok
Wissen	ISO-TS	<a href="#">Grundwissen Statistik/SPC</a>		ok	ok	ok	ok	ok
Software	Mega-CAD	<a href="#">Konstruktion Mega-CAD</a>		ok	ok	ok		ok
Hardware	Mahr	<a href="#">Bedienung Mahr Kontur</a>			ok	ok	ok	ok
Hardware	Mahr	<a href="#">Bedienung Mahr Rauheit (Mahr PGK)</a>					ok	ok
Software	Mahr	<a href="#">Programmierung Mahr Kontur</a>					ok	ok
Software	Mega-CAD	<a href="#">Zeichnungen Grundwissen</a>		ok	ok	ok	ok	
Software	Mega-CAD	<a href="#">Zeichnungen Erstellung</a>		ok	ok	ok	ok	
Hardware	Mitutoyo	<a href="#">Bedienung Rautiefe Werkstatt</a>		ok	ok	ok	ok	ok
Hardware	Mitutoyo	<a href="#">Bedienung Projektor PJ 3000 (Werkstatt)</a>		ok	ok	ok	ok	ok
Software	Office	<a href="#">Grundwissen Access</a>					vorh.	vorh.

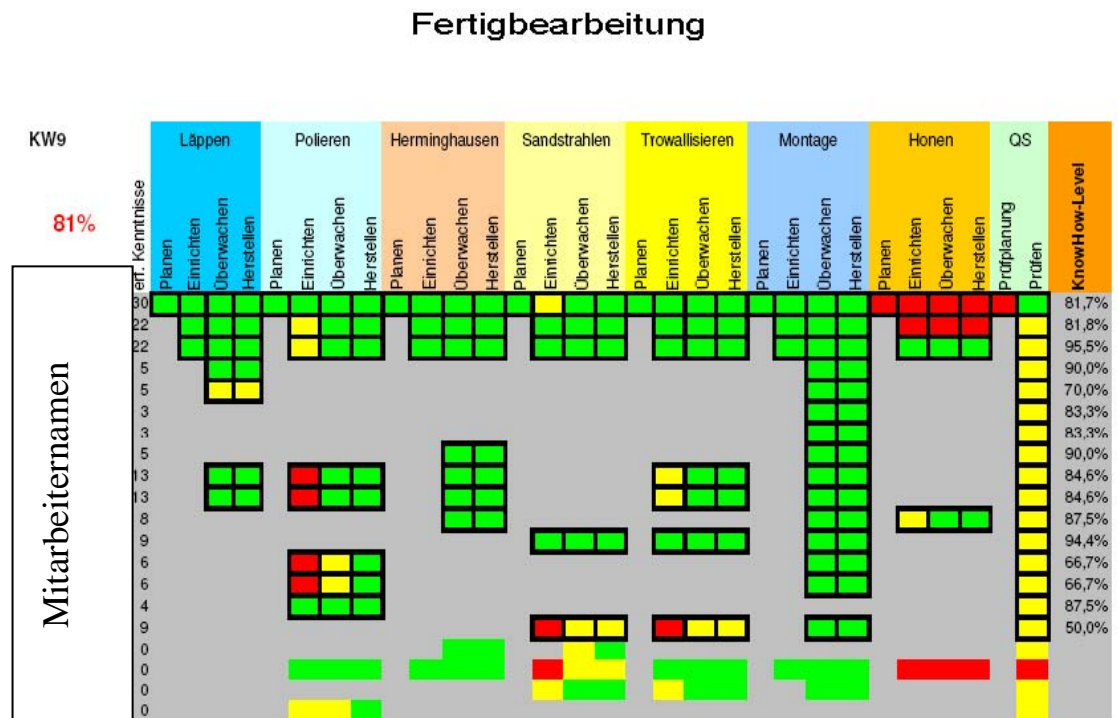
<sup>203</sup> Quelle: unternehmensinterne Daten der Controllingabteilung des Unternehmens Hutzel/Schulungsdatenbank.

### Schulungsakte:

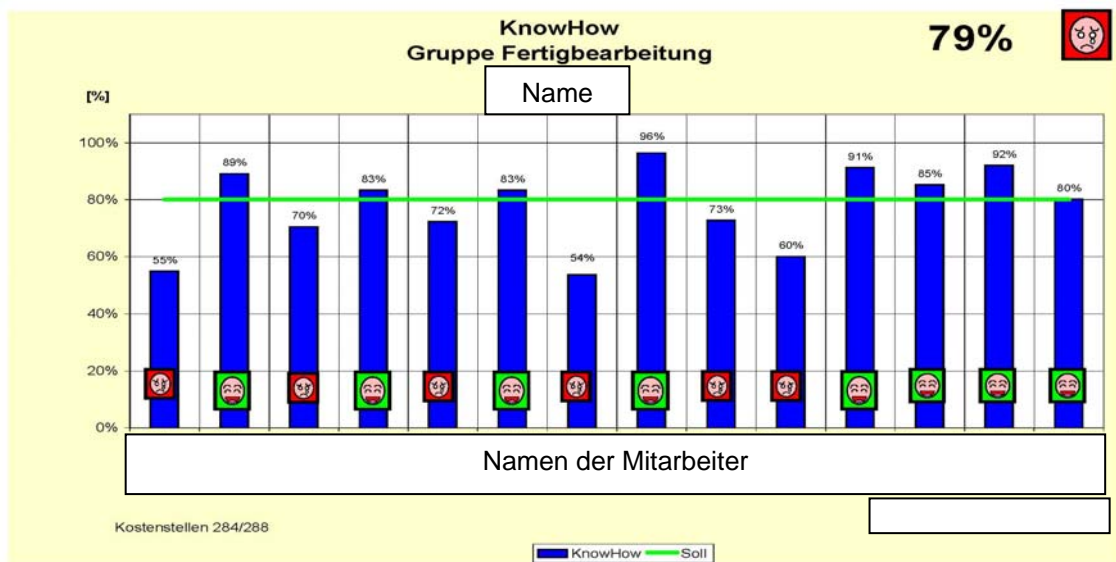
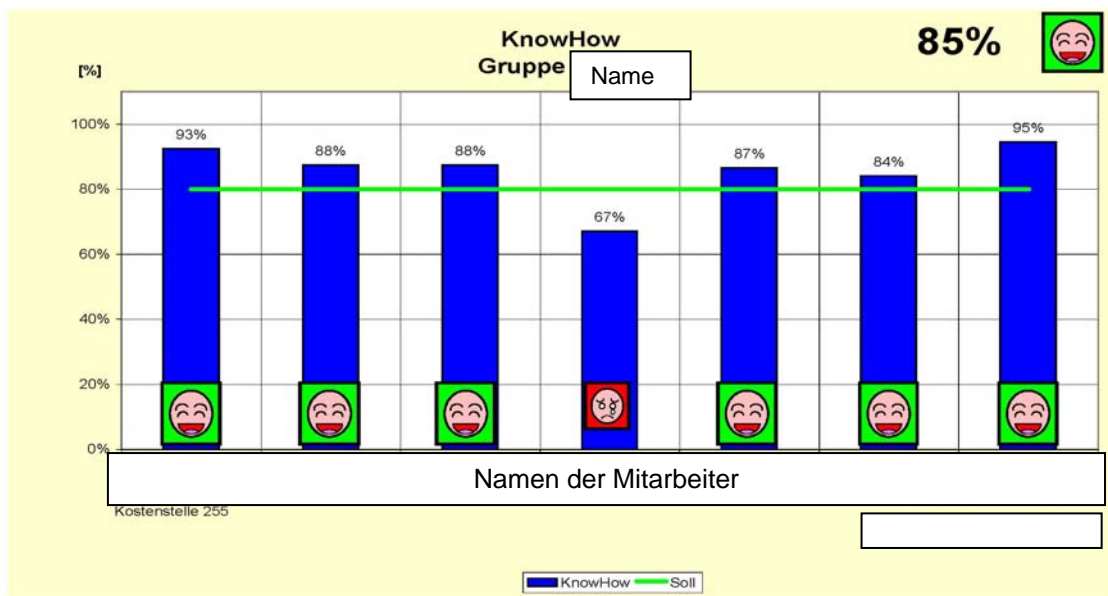
[illegible]

<sup>204</sup>Ebenda.

205 Ebenda.



# Anlage 4: grafische Auswertungen der WKW Datenbank<sup>206</sup>



<sup>206</sup> Ebenda.

## Anlage 5: Schulungsplan / Laufzettel<sup>207</sup>

[illegible]

207 Ebenda.



## **Literaturverzeichnis**

### **Bücher und Zeitschriften**

**Aiginger, K./ Tichy, G.:** Die Größe der Kleinen. Wien: Signum 1985

**Becker, M.:** Personalentwicklung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2005a

**Becker, M.:** Systematische Personalentwicklung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2005b

**Berthel, J./ Becker, F.:** Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2007

**Bisani , F.:** Personalwesen und Personalführung. Wiesbaden: Gabler 1997

**Borgeest, K.:** Elektronik in der Fahrzeugtechnik. Wiesbaden: GWV Fachverlage 2008

**Bress, H./ Hentschel, H.:** Förderung von Schlüsselqualifikationen durch außergewöhnliche Erlebnisse, in: Personalführung, 50. Jg. 1989

**Bröckermann, R.:** Personalwirtschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2007

**Busch, F./ Mayer, T.:** Der Online Coach. Wie Trainer virtuelles Lernen optimal fördern können. Weinheim/Basel: Beltz 2002

**Conradi, W.:** Personalentwicklung. Stuttgart: Enke 1983

**Drucker, P. F.:** Die Praxis des Managements. Düsseldorf: Econ 1998

**Drumm, H.:** Personalwirtschaft. Berlin: Springer 2008

**Freimuth, Joachim/ Elfers, Claudia/ Zirkler, Michael:** Personalmarketing für Berufsrückkehrerinnen, in: Personal: 45. Jg. 1993

**Gieseler, J.:** Sind da auch andere Mädchen? in: Stuttgarter Zeitung, 18. April 2009

**Gust, M./ Weiss, R.:** Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit: Konzepte - Methoden - Instrumente – Unternehmenspraxis. Bonn: Usp-Publishing 2005

**Gutschelhofer, A./ Juritsch, E./ Nadvornik, W.:** Managementpartner Bank – Der neue Dialog zwischen Banken und KMU. München: Redline 2004

**Hentze, J./ Kammel, A.:** Personalwirtschaftslehre 1. Bern/ Stuttgart/ Wien: Paul Haupt 2001

**Hering, E./ Pförsch, W./ Wordelmann, P.:** Internationalisierung des Mittelstandes. Bielefeld: Bertelsmann 2001

**Himmel, B.:** Einige Aspekte der aktuellen bildungspolitischen Entwicklung in der Tschechischen Republik. Dresden: SFPS- Wissenschaftlicher Fachverlag 2001

**Homburg, C.:** Kundenzufriedenheit-Konzepte-Methoden-Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler 1995

**Jeserich, W.:** Mitarbeiter auswählen und fördern; in: Handbuch der Weiterbildung. München/Wien: Carl Hanser 1991

**Jordt, M./ Girr, T./ Weiland, I.-K.:** Erfolgreich IGeLn – Analyse – Organisation - Vermarktung. Berlin/Heidelberg: Springer 2006

**Jung, H.:** Personalwirtschaft. München: Oldenbourg 2008

**Kailer, N./ Mugler, J.:** Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen. Wien: Linde 1998

**Kailer, N.:** Personalentwicklung und Weiterentwicklung in Österreich - Empirische Ergebnisse und Entwicklungstendenzen; in: Personalentwicklung in Österreich, Wien: Linde 1995

**Kailer, N.:** Handbuch für die Bildungsarbeit in Klein- und Mittelbetrieben. Linz: Topos 1987

**Kunzmann, M./ Himmel, B.:** Zum Stand der Berufsausbildung in der Tschechischen Republik und der Slowakischen Republik nach der Wende. Bielefeld: Bertelsmann 1994

**Kutschker, M./ Schmid, S.:** Internationales Management. München: Oldenbourg 2006

**Loebe H./ Severing, E.:** Bildungsmarketing für kleine und mittlere Betriebe. Reihe: Wirtschaft und Weiterbildung, Band 4, Nürnberg BW-Verlag 1993

**Mager, M./ Weiler, U.:** Internationale Ausrichtung von Mitarbeitern. In: Personalführung, Heft 1, 1991

**Mentzel, W.:** Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden. Freiburg i.Br.: Haufe 1997

**Mentzel, W.:** Personalentwicklung. München: Beck 2001

**Mudra, P.:** Personalentwicklung – Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München: Vahlen 2004

**Mugler, J.:** Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien: Springer 1998

**Oechsler, W.,** Personal und Arbeit. München: Oldenbourg 2006

**Olfert, K.:** Personalwirtschaft. Ludwigshafen: Kiehl 2003

**Paul-Kohlhoff, A./ Zybell, U.:** Der männliche Berufsbegriff – eine Barriere für die Geschlechtergerechtigkeit. in: Fokus Geschlecht. Thema Forschung 2/2005

**Pichler, J. H.:** KMU als dynamischer Erfolgsfaktor im Entwicklungsprozess. Zürich: Haupt 1997

**Pleitner, H. J.:** Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmensentwicklung. in: Belak J. u.a.: Unternehmensentwicklung und Management, Zürich: Haupt 1997

**Rosenstiel, L./ Regnet, E./ Domsch, M.:** Führung von Mitarbeitern. Zürich/Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2003

**Rundstedt:** Berufliche Neuorientierung und Outplacement. In: Bröckermann, R./ Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.); in Handbuch Personalentwicklung: Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart 2006

**Schenk, H.- O.:** Handelsmarketing für kleine und mittlere Unternehmen auf der Grundlage des Vier- Märkte- Ansatzes. in: Jahrbuch der KMU-Forschung. München: Vahlen 2000

**Schmidt, S.:** Das QM Handbuch. Heidelberg: Springer 2005

**Schmidbauer, H.:** Mitarbeiterentwicklung durch Laufbahnplanung. In: Oechsler, W.A./ Macharzina, K. (Hrsg.): Personalmanagement II, Organisations- und Mitarbeiterentwicklung, Wiesbaden 1977

**Schircks, A.:** Management Development und Führung. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie 1994

**Schlutz, E.:** Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung. Münster: Waxmann 2006

**Scholz, C.:** Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen. München: Vahlen 2000

**Scholz, C./ Oberschulte, H.:** Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München: Vahlen 1994

**Staehele, W. H.:** Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen 1999

**Staudt, E. u.a.:** Kompetenz und Innovation, Bochum: Waxmann 1997

**Staudt, E./ Hinterwäller, H.:** Von der Qualitätssicherung zur Qualitätspolitik. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Heft 11/12, 1982

**Stahl, T.:** Der Modellversuch „Bildungsmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen“. in: Loebe, H./ Severing, E. (Hrsg.): Bildungsmarketing für kleine und mittlere Betriebe. Reihe: Wirtschaft und Weiterbildung, Bd. 4, Nürnberg 1993

**Strombach, M.:** Personalentwicklung. Würzburg: Vogel 1992

**Syska, A.:** Produktionsmanagement. Wiesbaden: Gabler 2006

**Thom, N./ Zaugg, R.:** Moderne Personalentwicklung.  
Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden: Gabler 2007

**Thommen, J.P./ Achleitner, A.-K.:** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Gabler 2003

**VDA:** ISO/TS 16949, Qualitätsmanagementsysteme. Besondere Anforderungen bei Anwendung von ISO 9001:2000 für die Serien- und Ersatzteilproduktion in der Automobilindustrie. Berlin: VDA 2002

**Ulich, E.:** Arbeitspsychologie. Zürich/Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2001

**Uhly, A.:** Strukturen und Entwicklungen im Bereich technischer Ausbildungsberufe des dualen Systems der Berufsausbildung - empirische Analysen auf der Basis der Berufsbildungsstatistik. Bonn: BIBB 2006

### **Gesetzestexte**

**AGG - Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz;** in der Fassung vom 14.08.2006, § 3.

**BBiG - Berufsbildungsgesetz;** in der Fassung vom 23.03.2005, §§ 1-3.

**HwO - Gesetz zur Ordnung des Handwerks;** in der Fassung vom 24.09 1998,  
§ 42–42 j.

**SGB III - Drittes Buch Sozialgesetzbuch;** in der Fassung vom 24.03.1997, §§110.

**SGB VI -Sechstes Buch Sozialgesetzbuch;** in der Fassung vom 19.02.1992,  
§§10.

**Internetquellen:**

<http://www.bibb.de/de/wlk26560.htm>; Stand: 30.03.2009

[http://www.fernuni-hagen.de/arbeiten/lehren/lehrepraktisch/praktika/diss\\_beck/theorie/definition.shtml](http://www.fernuni-hagen.de/arbeiten/lehren/lehrepraktisch/praktika/diss_beck/theorie/definition.shtml); Stand: 17.02.2009

[http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein\\_Management\\_Report/Reports\\_2004\\_bis\\_2007/Fluktuation/Mitarbeiterbindung\\_in\\_osteuropaeischen\\_Unternehmen/](http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein_Management_Report/Reports_2004_bis_2007/Fluktuation/Mitarbeiterbindung_in_osteuropaeischen_Unternehmen/); Stand: 24.04.2009

[http://www.hutzel.de/d/download/HUTZEL\\_Image\\_DT.pdf](http://www.hutzel.de/d/download/HUTZEL_Image_DT.pdf); Stand: 30.03.2009

<http://www.wissensdividende.de/index.php/category/kennzahlen/>; Stand: 30.03.2009

**Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder dem Inhalt nach aus fremden Arbeiten entnommen sind (einschließlich bildlicher Darstellung oder dergleichen), sind als solche kenntlich gemacht.

Pirna, 01.Juni 2009